Bureau international du Travail

Audit participatif de genre du BIT:
Pertinence et mode d'emploi pour les Nations Unies et leurs organismes

UN OUTIL POUR L'EGALITE

Audit participatif de genre du BIT:

Pertinence et mode d'emploi pour les Nations Unies et leurs organismes

Copyright © Organisation internationale du Travail 2011
Première édition 2011

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leurs ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Audit participatif de genre du BIT: pertinence et mode d'emploi pour les Nations Unies et leurs organismes / Organisation internationale du Travail. – Genève: OIT, 2011

1 v.

ISBN: 9789222246038 (print pdf)
ISBN: 9789222246045 (web pdf)

International Labour Organization

Egalité des genres / intégration de la dimension de genre / rôle de l'OIT / plan d'action / bilan social 04.02.3

Données de catalogage avant publication du BIT

Egalement disponible en anglais: ILO Participatory Gender Audit: Relevance and use for the United Nations and its agencies (ISBN 978-92-2-124603-9), Genève, 2011, et en espagnol: Auditorías participativas de género de la OIT: importancia y utilidad para las Naciones unidas y sus organismos (ISBN 978-92-2-324603-7), Genève, 2011.

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits éléctroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Photocomposé en Suisse JMB
Imprimé par le Bureau International du Travail, Genève

Table des matières

Avant-propos 1

Introduction 5
Les Nations Unies et la promotion de l'égalité des sexes 6
L'OIT et la promotion de l'égalité des sexes 7
La politique de l'OIT en matière d'égalité des sexes 9
Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 10
La responsabilité au BIT 10

Partie A: Comprendre et appliquer le processus d'APG

Qu'est-ce qu'un audit participatif de genre (APG) du BIT 15
La formation de facilitateurs et facilitatrices d'APG 18

Les Nations Unies et l'introduction de l'APG du BIT 21
Au niveau international 21
Au niveau des pays 24
L'APG et les Équipes de pays «Unis dans l'action» des Nations Unies . 29
Quelques conclusions essentielles 33

L'APG et la feuille de résultats: complémentarités et différences 37
Indicateurs de performance 37

Phase préparatoire: établissement de partenariats avec l'OIT 40
Niveaux d'analyse 40

Partie B: Liens avec le Manuel d'APG: instructions spécifiques pour les Nations Unies

Liens avec le Manuel d'APG: instructions spécifiques pour les Nations Unies 49
Les critères de l'APG pour l'analyse 50
Revue des documents et entretiens 58
Ateliers et choix des exercices 59
Voies à suivre pour conduire des APG dans le système des Nations Unies 63

Annexes 65

Avant-propos

La quête de l'égalité des sexes est un mandat que l'Organisation des Nations Unies (ONU) tout entière approuve sans réserve et soutient par le biais de ses fonds, de ses programmes et de ses organismes spécialisés. Le niveau et l'intensité des initiatives prises ces dix dernières années pour promouvoir l'égalité des sexes au sein du système des Nations Unies témoignent de la détermination et des efforts des gouvernements et des mandants ainsi que des fonctionnaires des Nations Unies. L'Organisation internationale du Travail (OIT), en tant que partie du système des Nations Unies, est un fervent défenseur de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes dans le monde du travail, soutenant son action par la promotion de normes internationales du travail et par l'Agenda du travail décent, qui préconise des mesures de politique garantissant un accès équitable à l'emploi, à la protection sociale et au dialogue social.

Ces dernières années, les contributions de l'OIT visant à renforcer le principe de l'égalité des sexes, dans le cadre de l'initiative des Nations Unies «Unis dans l'action», ont acquis une grande visibilité en mettant en évidence les dimensions de genre dans le monde du travail. L'intention est clairement de renforcer la coopération future entre l'ONU et ses agences – en particulier par le partenariat avec ONU-Femmes, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes – et en maximalisant les possibilités offertes par les avantages comparés de l'OIT, sa contribution particulière à l'égalité de chances et de traitement dans le monde du travail, et le caractère tripartite unique de ses membres, composés de gouvernements, d'organisations d'employeurs et d'organisations de travailleurs.

Le BIT a conçu un outil – l'Audit participatif de genre («APG») – qui est particulièrement bien adapté à la représentation d'une image globale des progrès accomplis dans une organisation donnée sur le plan de l'intégration de la dimension de genre. Cette intégration est également la politique privilégiée de l'ONU pour atteindre l'objectif de l'égalité des sexes. Au terme de 10 années d'application, cette méthode est à ce jour (en 2011) parvenue à maturité et son utilité suscite un intérêt croissant au niveau international parmi les mandants de l'OIT, les organismes donateurs, les organisations de formation et les institutions scientifiques. Après avoir assisté à des présentations sur la méthodologie de l'APG, les Nations Unies et leurs organismes spécialisés ont demandé à plusieurs reprises au BIT d'intervenir pour mettre en œuvre l'APG dans le cadre de programmes des Nations Unies. Les liens avec les Indicateurs de performance du GNUD relatifs à l'égalité des sexes («feuille de résultats») ont été mis en évidence lors de séminaires-retraite du système des Nations Unies; la feuille de résultats du GNUD précise que le BIT développera les liens de l'APG pour les Nations Unies. Il y a également eu de nombreuses demandes de formation à la méthodologie de l'APG de la part du personnel des diverses entités des Équipes de pays des Nations Unies («EPNU»), en particulier des points focaux de genre. Les séries de directives pour les bilans communs de pays et le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (BCP/PNUAD) font référence aux APG au niveau opérationnel.

Le *Manuel à l'intention des animateurs et animatrices d'audits de genre: Méthodologie participative du BIT*, ouvrage disponible en plusieurs langues de travail des Nations Unies, était déjà conçu pour être adapté à toute une série de publics cibles (mandants de l'OIT, organisations de la société civile), y compris le système des Nations Unies, mais un résumé de cette méthodologie, particulièrement utile dans le contexte des Nations Unies, était nécessaire. C'est dans cet esprit de coopération inter-institutionnelle que la présente publication entend contribuer sur la manière dont la méthodologie de l'audit participatif de genre peut soutenir et renforcer les efforts de programmation commune en matière d'égalité des sexes au niveau des pays, en particulier

dans le cadre du processus «Unis dans l'action» des Nations Unies, et mettre en évidence les moyens d'instaurer la parité entre les fonctionnaires hommes et femmes.

Jane Hodges
Directrice du Bureau pour l'égalité
entre hommes et femmes du BIT

Introduction

Malgré les importantes mesures prises dans bon nombre de domaines et les progrès significatifs qui ont été accomplis, l'égalité des sexes reste à la traîne dans un monde en mutation rapide. Les transformations des rôles des femmes et des hommes et les relations entre eux, ainsi que la nature des ménages, des marchés et des sociétés dans lesquels ils vivent, ne cessent d'évoluer dans un environnement caractérisé par la mondialisation. L'égalité des sexes ne peut être obtenue tant que la discrimination restera ancrée dans les institutions politiques, économiques et sociales et dans les processus de développement. Or, souvent, le problème est abordé de manière inégale, voire pas du tout. Le déplacement des frontières et des valeurs crée des tensions qui sont parfois amplifiées par la mondialisation rapide. Les hommes et les femmes peuvent quotidiennement ressentir les manifestations de ces contraintes dans leurs interactions, dans la recherche d'un emploi et la participation au marché du travail, ou dans l'accès au crédit, à la technologie et aux biens, alors qu'ils continuent de remplir les rôles que leur attribue la société. Si certains peuvent bénéficier de possibilités nouvelles, beaucoup peuvent demeurer cantonnés dans leur rôle traditionnel et subir des charges et un stress accrus. On estime que 829 millions de personnes qui vivent sous le seuil de pauvreté (1,25 dollar des États-Unis par jour) sont de sexe féminin (filles et femmes jeunes, adultes et âgées), alors que près de 522 millions sont des hommes. Ces constatations confirment que la pauvreté se féminise de plus en plus.[1]

[1] BIT: *L'égalité hommes-femmes au cœur du travail décent,* rapport VI, ILC, 98e session, Genève, 2009, pp. 23-24.

Les Nations Unies et la promotion de l'égalité des sexes

L'année 2010 a marqué le 15e anniversaire de l'adoption de la Déclaration et de la plateforme d'action de Beijing à la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes (1995), et le 10e anniversaire de la résolution 1325 du Conseil de sécurité (2000) relative au Sommet sur les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) (New York, 20-21 septembre 2010, organisé par l'Assemblée générale en vue d'accélérer les progrès dans la réalisation des OMD à l'horizon 2015). Le Sommet a confirmé que l'égalité des sexes est à la fois un but en soi et un moyen pour réaliser l'ensemble des huit OMD.

L'institution, par l'Assemblée générale (résolution A/64/L.56 du 2 juillet 2010), de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme – sous le nom d'ONU Femmes – donnera un nouvel élan au soutien du système des Nations Unies aux États membres pour qu'ils fassent progresser les droits et les priorités des femmes dans le monde. ONU Femmes sera un militant solide et dynamique des Nations Unies pour abolir la discrimination fondée sur le sexe et offrir une voix puissante aux femmes et aux filles partout dans le monde.[2]

La plupart des principales organisations des Nations Unies ont mis en place des politiques et des stratégies pour promouvoir l'égalité des sexes dans le cadre de leur propre mandat. Cet engagement est présent du siège de l'organisme jusqu'au niveau des pays en passant par ses structures régionales. Au niveau des pays, les Équipes de pays des Nations Unies ont souvent mis en place des mécanismes interinstitutions, notamment à travers des groupes de sensibilisation aux questions d'égalité entre hommes et femmes, pour s'informer mutuellement des initiatives des différents organismes et coordonner l'action au niveau des pays. Cette activité fait suite aux instructions du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), que les Équipes de pays des Nations Unies doivent appliquer, conformément aux principes de programmation destinés à renforcer la qualité et le centrage des

2 http://www.unwomen.org/facts-figures/

réponses des Nations Unies par rapport aux priorités nationales fondées sur les valeurs et les normes communes:

- démarche fondée sur les droits humains
- égalité des sexes
- durabilité environnementale
- gestion axée sur les résultats
- renforcement des capacités (le moteur et principal but de la coopération des Équipes de pays des Nations Unies).

Une approche cohérente des Équipes de pays de l'ONU applique ces cinq principes de programmation interconnectés, et peut inclure d'autres questions transversales, pertinentes dans le contexte particulier d'un pays.

› L'OIT et la promotion de l'égalité des sexes

L'OIT fait partie de la famille des Nations Unies et sa relation avec cette dernière et ses entités mandantes, dans le contexte de la promotion de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes, fait partie intégrante de sa stratégie de promotion de l'égalité des sexes et du travail décent. On trouve une compilation de bonnes pratiques dans le document de travail 1/10 du Bureau du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes intitulé *L'OIT et la collaboration inter-institutions dans le système des Nations Unies: promouvoir l'égalité entre hommes et femmes dans le monde du travail*.[3] L'OIT apporte son aide au système des Nations Unies par les Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent qui intègrent la dimension de genre. Les *Outils* ont été élaborés suite à la demande formulée en 2006 par le Conseil économique et social (ECOSOC) et approuvée en avril 2005 par le Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS).

La décision de poser l'égalité entre hommes et femmes comme question intersectorielle a largement contribué à l'intégration systématique

[3] Voir www.ilo.org/gender/Informationresources/lang--fr/docName--WCMS_155165/index.htm

de celle-ci dans les travaux de l'OIT. Le travail accompli par le BIT pour réunir des informations concrètes pour la promotion de l'égalité des sexes, malgré l'insuffisance de données, et promouvoir les principales conventions sur l'égalité, ainsi que les conseils prodigués aux mandants sur les mesures et les dispositifs juridiques à mettre en place pour instaurer l'égalité[4], ont permis des avancées considérables au cours de ces dernières décennies. La vérification de la mise en œuvre effective des Normes internationales du travail alimente également les processus des organes chargés du suivi de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW).

Pour l'OIT, la volonté d'instaurer l'égalité entre hommes et femmes se justifie pour deux raisons.

Premièrement, il y a le principe de l'*équité fondée sur les droits*, en vertu duquel il est nécessaire d'éliminer la discrimination dont les femmes sont victimes au nom de la justice et du respect des droits fondamentaux de l'être humain. Malgré l'intention louable d'éliminer la discrimination fondée sur le sexe, les femmes sont toujours défavorisées par rapport aux hommes qui, eux, ont davantage de débouchés et jouissent d'un meilleur traitement dans tous les domaines de la vie économique et sociale. Les populations marginalisées, en particulier les femmes des populations autochtones et tribales, sont exposées à de multiples formes de discrimination et sont systématiquement désavantagées sur le plan socio-économique. De telles inégalités privent les femmes de choix et de débouchés professionnels et sont contraires aux principes d'équité et de justice.

Deuxièmement, il y a la logique de l'*efficacité économique*, qui montre que les femmes ont un rôle important à jouer en tant qu'agents économiques capables de transformer la société et l'économie. L'égalité n'est pas seulement une valeur et un droit en soi, elle est aussi un

[4] La convention (nº 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958; la convention (nº 100) sur l'égalité de rémunération, 1951; la convention (nº 156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981; la convention (nº 183) sur la protection de la maternité, 2000.

facteur de croissance économique et de réduction de la pauvreté. Quel que soit le contexte culturel, l'autonomie économique des femmes permet à celles-ci de libérer leur énergie, leurs compétences et leur potentiel au service du développement. Le renforcement du pouvoir de négociation et de décision des femmes au sein du ménage et l'amélioration de leur statut social et économique se traduisent entre autres effets positifs secondaires, par une amélioration de l'alimentation, de la santé, de l'instruction et des méthodes d'éducation des enfants, ainsi que par une baisse des taux de mortalité infantile et un recul du travail des enfants.

La politique de l'OIT en matière d'égalité des sexes

En 1999, la direction de l'OIT s'est déclarée résolument attachée au principe de l'égalité entre hommes et femmes, déclaration qui s'est traduite par la suite en un résumé succinct de deux pages de sa politique en la matière, définissant trois fronts d'action pour une démarche soucieuse d'équité.[5]

- *Questions de personnel:* assurer la parité dans les postes de la catégorie des services organiques;
- *Questions de fond:* analyser la situation au regard de l'égalité entre hommes et femmes dans toutes les activités techniques;
- *Structures:* prévoir des dispositions et des mécanismes institutionnels propres à favoriser l'intégration du principe d'égalité entre hommes et femmes dans la programmation, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation.

Ces trois aspects guident le travail de l'OIT dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes dans l'ensemble de l'Organisation.

[5] Voir l'annexe 1, BIT: *Égalité entre hommes et femmes et intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans les activités du Bureau international du Travail,* Circulaire nº 564, série 1, du 17.12.1999.

Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes

L'adoption de la politique qui définit ce qui doit être fait constitue la première étape de l'intégration de l'égalité des sexes dans le travail du BIT. Toutefois, il faut aussi disposer d'indications concernant les objectifs et les indicateurs à définir et la manière de mettre en œuvre la politique. Ces directives ont été présentées dans une série de *plans d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes*, qui ont été approuvés par le Conseil d'administration du BIT en tant qu'outils concrets de planification et de programmation.[6] Les plans épousent les trois fronts d'action de la politique et se fondent sur le communiqué du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) au sujet de «la politique à l'échelle des Nations Unies sur la parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes: se concentrer sur les résultats et l'impact». Le communiqué du CCS décrit la stratégie d'intégration de l'égalité entre hommes et femmes et ses six éléments principaux: responsabilité; gestion axée sur les résultats des questions d'égalité hommes-femmes; contrôle par le biais du suivi, de l'évaluation, de l'audit et de l'établissement de rapports; ressources humaines et financières; renforcement des capacités; et cohérence, coordination et gestion des connaissances et de l'information.

Trois mesures gagnantes:

- Vision: politique d'égalité hommes-femmes
- Action: mise en œuvre de cette politique par le plan d'action
- Vérification: APG pour établir la responsabilité

La responsabilité au BIT

Après avoir déterminé *quelles* mesures sont nécessaires pour garantir l'égalité des sexes et *comment* ces mesures seront mises en œuvre,

[6] L'actuel *Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2010–2015* peut être consulté sur: http://www.ilo.org/gender/Informationresources/lang--fr/docName--WCMS_141574/index.htm

l'élément important qui suit consiste à vérifier que les questions d'égalité entre hommes et femmes sont effectivement intégrées en établissant un *cadre relatif à la responsabilité*. Cette nécessité a débouché sur l'élaboration de l'audit participatif de genre («APG») en tant qu'outil permettant d'évaluer si les unités du siège et les bureaux extérieurs du BIT adhèrent aux principes de la politique d'égalité entre les hommes et les femmes, et si le Plan d'action est mis en œuvre. Le déploiement des APG au sein de l'Organisation et, par la suite, des mandants et du système des Nations Unies a été approuvé par le Conseil d'administration du BIT.[7]

Pourquoi l'accent est-il mis tout particulièrement sur l'expérience de l'OIT dans ces directives à l'intention des Nations Unies et de leurs organismes? Premièrement, c'est l'occasion de mettre en évidence un processus solidement étayé par des documents dans une institution des Nations Unies qui, depuis 2001, a subi une transformation institutionnelle marquée par l'intégration de l'égalité entre les hommes et les femmes dans tous les aspects de son mandat. En dépit d'une certaine résistance initiale à cette intégration dans les «questions de personnel, les questions de fond et les structures» de l'OIT, son importance est aujourd'hui largement reconnue au sein de l'Organisation.

Deuxièmement, il faut souligner que l'APG n'est qu'un des trois outils de gouvernance relatifs à l'égalité des sexes cités dans l'encadré ci-dessus. Autrement dit, il faut que les politiques d'égalité hommes-femmes et les plans d'action soient en place pour que l'APG soit le plus efficace en tant qu'outil de vérification de la responsabilité. L'organisation d'un APG ne produit pas les mêmes résultats si les politiques d'une organisation n'ont pas été clairement formulées et si les modalités de concrétisation des politiques n'ont pas été mises en place. Dans ces cas, les fonctionnaires qui participent aux activités d'audit indiquent souvent qu'ils ne savaient pas «ce qu'il fallait faire en termes d'égalité entre les hommes et les femmes», ni comment intégrer la dimension de genre.

7 BIT: 285e session du Conseil d'administration, GB.285/ESP/7/1, Genève, novembre 2002.

Une troisième raison, tout aussi importante, d'insister sur l'expérience de l'OIT est l'approbation institutionnelle de l'APG aux plus hauts niveaux de l'Organisation, y compris celui de la Conférence internationale du Travail (CIT). La *résolution de la CIT concernant l'égalité entre hommes et femmes au cœur du travail décent*, adoptée en juin 2009, indique qu'*«en ce qui concerne le renforcement des capacités et des connaissances à l'appui de la formulation de politiques tenant compte des besoins spécifiques des hommes et des femmes, l'OIT devrait: … utiliser l'audit de genre participatif du BIT comme outil pour évaluer les progrès vers l'égalité femmes-hommes et diffuser les bonnes pratiques qui découlent de son application»*.[8] La méthodologie et ses incidences sont donc bien comprises par les États membres et les partenaires sociaux. Cette prise de conscience, jointe au soutien exprimé en faveur de la relation de l'OIT avec les Nations Unies et ses entités mandantes pour la promotion de l'autonomisation des femmes et l'égalité hommes-femmes en tant que partie intégrante de la stratégie de l'OIT, a aussi été mise fortement en évidence dans la même résolution de la CIT, en particulier au paragraphe 57, qui énonce ce qui suit: *«En mobilisant des partenariats internationaux pour promouvoir l'égalité femmes-hommes, l'OIT devrait: a) encourager la cohérence des politiques relatives au travail décent et à l'égalité femmes-hommes au niveau international, notamment au sein du système des Nations Unies, et avec le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, le G8 et le G20»*.

[8] OIT: Compte rendu provisoire n° 13 – Rapport de la Commission de l'égalité – Sixième point à l'ordre du jour: *L'égalité hommes-femmes au cœur du travail décent* (discussion générale), CIT 2009 98e session, Genève, 2009, par. 52 (f).

PARTIE A

Comprendre et appliquer le processus d'APG

Qu'est ce qu'un audit participatif de genre du BIT?

Les étapes de la réalisation d'un APG sont décrites de manière exhaustive dans le *Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre*, du BIT.[9] Celui-ci fournit des orientations et des directives concrètes concernant la planification et la mise en œuvre des APG dans un contexte organisationnel. Le manuel s'appuie principalement sur l'expérience pratique en matière de conduite d'APG des unités techniques et des bureaux extérieurs du BIT. La méthodologie peut toutefois être adaptée avec succès à toute une série d'organisations au niveau institutionnel, des programmes ou des projets.

Un APG:

- établit les performances de départ et fixe des valeurs de référence pour mesurer les progrès en s'appuyant sur une série de critères et d'actions;
- suit et évalue les progrès accomplis;
- vérifie si les pratiques et les mécanismes internes d'appui visant à intégrer la dimension de genre sont efficaces et se renforcent mutuellement;
- identifie les lacunes et les difficultés majeures de l'intégration de la dimension de genre;
- recommande des moyens pour y remédier;
- permet de comprendre dans quelle mesure le personnel a intégré, en idées et en actions, le principe d'égalité entre les hommes et les femmes.

En recourant à cette méthode participative d'auto-évaluation, les APG tiennent compte à la fois des données objectives et des perceptions du

[9] *Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre – Méthodologie participative du BIT*, BIT 2007. Ce manuel de formation a été établi sur le modèle des documents élaborés par le Gender and Development Training Centre pour la Stichting Nederlandse Vrijwilligers (SNV) aux Pays Bas.

personnel quant aux moyens de parvenir à l'égalité entre hommes et femmes et, permettent de mieux distinguer les faits concrets des faits et interprétations non étayés par des éléments probants.

Le processus de l'APG comporte trois volets principaux.

- Le premier consiste à effectuer une analyse globale des documents stratégiques clés et des publications majeures ainsi que des différents processus (planification, budgétisation, contrôle et évaluation) sur la base de critères et d'indicateurs prédéterminés.
- Le second consiste en interviews individuelles avec certains membres du personnel (cadres, personnel technique et personnel d'appui), et avec certains «clients» et partenaires. Ces interviews fournissent une multitude d'informations ainsi que des indications sur ce qui a été réalisé en matière d'égalité des sexes et sur les domaines susceptibles d'amélioration.
- L'organisation d'ateliers participatifs dans les unités de travail est le troisième volet de l'audit. Ces ateliers sont organisés avec les unités de travail identifiées ou les organes responsables des questions transversales et ont une durée de deux jours environ. Au cours des ateliers, des exercices en groupe sont organisés afin d'appréhender le niveau de connaissances et de pratique prévalant dans le programme de l'unité en matière d'intégration du principe d'égalité hommes-femmes. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des stratégies d'intégration des questions de genre ainsi que les expériences positives constatées font également l'objet de discussions.

L'équipe d'animation de l'audit établit un rapport final qui contient notamment des recommandations sur la manière d'améliorer les résultats en matière de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes. Ce rapport demeure la propriété exclusive des entités soumises à l'audit et n'est pas diffusé par le BIT. La décision de mettre les conclusions de l'APG à la disposition d'un public plus large est laissée à leur appréciation.

Les APG se déroulent sur deux semaines et concernent essentiellement la collecte d'informations de base dans les douze secteurs clés

énumérés dans l'encadré ci-après. Ces domaines sont examinés en permanence pendant tout le processus d'audit en étudiant les documents, en menant les interviews d'audit et les ateliers participatifs.

Douze secteurs-clés d'analyse de l'APG

A Les problèmes et le débat actuels concernant la dimension de genre (internationaux, nationaux et dans l'unité auditée) et les liens de l'unité avec les dispositifs nationaux et les organisations féminines.

B Comment la stratégie de l'Organisation en matière d'intégration de la dimension de genre est reflétée dans les objectifs, le programme et le budget de l'unité.

C Intégration de l'égalité de genre dans la mise en œuvre des programmes et dans les activités de coopération technique.

D Niveau d'expertise existant de l'unité vis-à-vis des questions de genre et stratégie utilisée pour développer des compétences en la matière.

E Gestion des informations et des connaissances.

F Systèmes et instruments utilisés pour le contrôle et l'évaluation.

G Choix des organisations partenaires.

H Produits et image publique.

I Prise de décision et intégration de la dimension de genre.

J Effectifs et ressources humaines.

K Culture organisationnelle.

L Perception des résultats obtenus en matière d'égalité des sexes.

Voici un exemple de processus concret, qui peut évidemment être adapté:

1. L'entité sollicite un APG et transmet une demande écrite au Bureau du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes ou, si elles sont connues, aux personnes-ressource du BIT dans le domaine de la parité hommes-femmes dans sa région ou pays (avec copie à son propre Point focal chargé des questions d'égalité, s'il en existe un);

2. Un engagement formel est pris concernant les dates de l'audit, et un coordinateur est désigné au sein de l'entité;
3. Les membres de l'équipe de l'audit sont choisis et des activités de préparation de l'audit sont engagées (collecte de documents, fixation du calendrier des interviews, préparation des ateliers, etc.);
4. L'examen des documents commence, habituellement deux semaines avant les réunions d'audit avec l'entité;
5. La durée de l'audit est de deux semaines complètes, avec une équipe d'audit de trois ou quatre membres (les deux sexes doivent être représentés au sein de l'équipe);
6. Début des entretiens, des séances d'information et des consultations avec les mandants, et atelier participatif de deux jours;
7. Les projets de recommandations découlant de l'audit sont examinés avec les cadres et le personnel le dernier jour de l'audit;
8. Un projet de rapport est soumis au directeur ou à la direction dans le délai d'un mois aux fins de remarques et de révision des éléments factuels;
9. La version définitive du rapport est rédigée dans le mois qui suit;
10. L'entité est chargée d'entamer la mise en œuvre des recommandations de l'audit; un plan d'action et un calendrier sont établis.

› Formation de facilitateurs et facilitatrices d'APG

Une contribution importante de l'APG est la formation de facilitateurs/trices («FDF»). Le BIT utilise le terme «facilitateur/trice» pour une bonne raison: les facilitateurs/trices sont formés pour mettre en œuvre le processus d'audit. Ils ne dirigent et ne forment pas le personnel de l'entité qui fait l'objet de l'audit. Le processus étant participatif, le terme «vérificateur/trice» n'est pas utilisé parce qu'il pourrait sous-entendre des jugements et des conclusions fondés sur les seuls faits, alors que l'APG fait aussi largement appel aux perceptions du personnel.

En utilisant la méthodologie et le manuel de l'APG, la durée d'une FDF est habituellement de quatre ou cinq jours, selon la taille du groupe à former. La valeur ajoutée des FDF organisées par le BIT est la création

de compétences spécifiques en matière d'audits de genre chez le personnel des Nations Unies, qui entraîne un effet démultiplicateur et la création d'une «réserve» de facilitateurs/trices qui seront disponibles pour créer des capacités aux niveaux international, régional et national pour les organismes des Nations Unies et les mandants.

Pendant les FDF des Équipes de pays des Nations Unies («EPNU»), le BIT forme un certain nombre de facilitateurs/trices des divers fonds, programmes et organismes des Nations Unies représentés dans un pays, le nombre des facilitateurs/trices par organisme étant préalablement fixé. Dans un second temps, et en puisant dans cette réserve de facilitateurs/trices formés, les EPNU choisissent des fonctionnaires des deux sexes pour participer à des APG de leurs propres organismes ou faire partie d'équipes multiinstitutions en vue de renforcer les mécanismes institutionnels communs pour la promotion de l'égalité entre hommes et femmes. Le nombre de faciliteurs/trices dépendra du nombre d'organismes ou de produits thématiques soumis à l'audit. Lorsque les APG portent sur des programmes communs, une journée supplémentaire est souvent ajoutée à la FDF en vue d'établir les étapes suivantes et convenir du processus. Les responsables d'organisations ont parfois assisté à cette dernière journée pour officialiser l'engagement.

Il existe un certain nombre de critères pour l'identification et le choix des facilitateurs/trices d'APG. Bien qu'ils ne doivent pas nécessairement être des experts qualifiés sur les questions d'égalité hommesfemmes, ils doivent avoir une connaissance solide des concepts de base dans ce domaine et être fermement déterminés à observer les principes d'égalité de chances et de traitement des femmes et des hommes.

Les facilitateurs/trices doivent également posséder de solides compétences en matière de formation et de facilitation. Une certaine aisance dans la conduite d'interviews et d'ateliers est aussi nécessaire pour assurer la réussite de l'APG.

Les décideurs chevronnés capables de promouvoir les questions de parité hommes-femmes, devraient également recevoir une formation et faire partie des équipes de facilitateurs/trices. Il convient d'établir un équilibre entre les professionnels de haut niveau et les facilitateurs/

trices moins expérimentés. L'expérience du BIT montre qu'il est capital pour chaque équipe de facilitation d'avoir identifié un chef d'équipe possédant d'excellentes compétences en matière de rédaction de rapports. Les membres des équipes sont appelés à rédiger différentes sections du projet de rapport, et les FDF traitent également de cet aspect.

Un autre élément qu'il faut prendre en compte est l'entière disponibilité des facilitateurs/trices de l'APG lorsque la période de deux semaines d'un APG est fixée. Les facilitateurs/trices qui ne peuvent pas y consacrer tout le temps et l'attention requis devraient être affectés à un APG futur.

L'expérience a montré que chaque équipe de facilitation de l'APG devrait comprendre un homme au moins. L'égalité des sexes ne concerne pas seulement les femmes, et les hommes en sont également des défenseurs. En outre, un équilibre entre hommes et femmes dans l'équipe de facilitation peut rassurer les hommes qui participent aux interviews et aux ateliers et fournit à l'équipe elle-même une perspective à la fois masculine et féminine sur les questions qui ne sont pas traitées dans l'APG (voir l'encadré).

Dans la pratique courante, «égalité des sexes» est souvent synonyme de «femmes». Or, la sensibilisation des hommes est essentielle et fait partie intégrante de l'autonomisation des femmes. La réalisation de l'égalité entre les sexes nécessite un contexte dans lequel hommes et femmes coopèrent. La prise en compte systématique des questions liées aux spécificités des sexes étant désormais considérée comme le meilleur moyen de parvenir à cette égalité, l'on a commencé à s'intéresser au rôle des hommes et des garçons en contrepoint des approches spécifiques aux femmes, et à l'importance des «masculinités» ou attitudes, aspirations et angoisses des hommes vues sous l'angle de l'égalité des sexes.

Il est important de tenir compte de ces aspects dans la conduite des APG et dans la promotion des cadres et des stratégies destinés à mettre un terme à la discrimination fondée sur le sexe. Vaincre la résistance initiale, tant des femmes que des hommes, à la réévaluation des rapports de force existants entre eux est essentiel, comme l'est la reconnaissance du rôle positif des hommes dans l'égalité des sexes.

Les Nations Unies et l'introduction de l'APG du BIT

L'APG a donné à l'OIT un point d'entrée stratégique pour s'engager dans des processus des Nations Unies sur l'égalité des sexes, en particulier dans des pays où l'OIT n'a pas de présence permanente, comme au Cap-Vert, au Malawi et au Rwanda. Les mandants de l'OIT – les gouvernements (plus particulièrement les ministères du Travail), les organisations d'employeurs et de travailleurs – ont été impliqués à la fois dans la formation des facilitateurs des APG et dans la mise en œuvre des APG eux-mêmes relatifs à leurs propres organisations. Ce lien a été essentiel en ce qu'il a permis à l'OIT d'engager ses mandants tripartites dans le travail mené actuellement par les EPNU, jetant ainsi une passerelle entre les mandants de l'OIT et ces équipes dans le contexte de la promotion de l'égalité entre hommes et femmes. Par exemple, en novembre 2010, le BIT a organisé pour les organisations de travailleurs rwandaises des ateliers de FDF qui étaient financés par l'EPNU du Rwanda, ce qui démontre concrètement comment les mandants de l'OIT peuvent bénéficier des mesures prises au titre de l'initiative *Unis dans l'action*.

› Au niveau international

La méthodologie de l'APG a été approuvée sans réserve par le système des Nations Unies. Les activités promotionnelles et de terrain du BIT

qui ont entouré les APG ont inclus un nombre croissant d'exposés et de sessions sur la méthodologie et la démarche. En voici quelques exemples:

À la 49e session (Beijing +10) de la Commission de la condition de la femme, en mars 2005 à New York, un événement parallèle a été organisé sous la forme d'une table ronde qui s'est penchée sur la démarche et les enseignements tirés de l'APG pilote des Nations Unies au Zimbabwe. Ont assisté à cette table ronde 75 délégués nationaux et représentants d'entités des Nations Unies, d'organisations donatrices et de groupes de la société civile.

En 2006 à Atlanta, l'OIT a présenté l'APG à une conférence importante sur le thème «Gender Equality and Local Governments» (Égalité des sexes et pouvoirs locaux) organisée par l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) en collaboration avec l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme (INSTRAW – qui fait désormais partie d'ONU-Femmes), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et l'OIT.

À ce jour (2011), l'APG a été présenté par deux fois au Conseil économique et social: à New York, lors de la session principale de 2004 consacrée aux efforts pour intégrer la dimension de genre au niveau des pays, à laquelle ont également participé des représentants des bureaux extérieurs; et, en 2007, à un événement parallèle organisé à Genève par l'Équipe spéciale pour l'égalité des sexes du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD). À cette occasion, l'APG a été présenté comme un outil pour sensibiliser les Équipes de pays et les différentes entités des Nations Unies et pour renforcer la responsabilité par rapport à l'égalité des sexes dans le contexte du thème «Moving Gender Equality Forward through the TCPR» (Faire progresser l'égalité des sexes par le biais de l'Examen triennal complet). Il a été admis que l'APG renforçait la responsabilité dans le domaine de l'égalité entre les hommes et les femmes.

En févier 2008, à la septième session du Réseau inter-institutions pour les femmes et l'égalité des sexes qui s'est tenue à New York, les

participants ont examiné la création de normes à l'échelle du système pour l'intégration de la dimension de genre. Il a été proposé que l'APG serve d'intervention préparatoire précieuse pour une évaluation plus exhaustive des résultats en matière d'égalité entre les sexes. L'APG a été un complément positif des Indicateurs de performance des EPNU relatifs à l'égalité des sexes – communément appelés la «feuille de résultats» – qui ont été approuvés par l'administrateur du Groupe des Nations Unies pour le développement en juillet 2006.[10] Prises ensemble, les deux méthodologies ont créé un cadre de responsabilité encore plus solide pour évaluer l'efficacité des stratégies d'intégration de l'égalité des sexes des EPNU.

À la neuvième session du Réseau inter-institutions pour les femmes et l'égalité des sexes, les participants ont marqué leur accord sur une version finale d'un *Plan d'action du système des Nations Unies pour une politique intégrée de promotion de l'égalité entre hommes et femmes*. Ce plan comporte 35 «critères minimums» pour définir et surveiller l'intégration de la perspective de genre dans le travail du système des Nations Unies. L'un des indicateurs concerne l'APG en tant qu'outil pour aboutir au résultat «d'une réalisation des audits de genre tous les cinq ans». Pour que cette initiative soit couronnée de succès, il est vital d'obtenir le soutien des chefs d'entité dans les consultations, le but étant en effet de définir un cadre de responsabilité qui engagerait chaque entité à être efficace par rapport aux objectifs d'intégration de la dimension de genre et de parité de sexes tout en respectant les mandats et les cadres de responsabilité en vigueur. Le plan d'action des Nations Unies à l'échelle du système en matière d'égalité des sexes serait soumis au Comité de haut niveau sur les programmes pour approbation par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS).[11]

---

10 Réseau inter-institutions pour les femmes et l'égalité des sexes, Rapport de la septième session (New York, février 2008), IANGWE/2008/REPORT, paragraphes. 22 à 25

11 Nations Unies: *Report of the Ninth Session of the Inter-Agency Network on Women and Gender Equality, New York, 23-25 février 2010*, IANGWE/2010/REPORT.

Par ailleurs, il est important de noter que les directives relatives aux bilans communs de pays (BCP) et aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD)[12] mentionnent l'APG comme outil essentiel pour l'intégration de la dimension de genre au niveau opérationnel.

› Au niveau des pays

Les EPNU ont, pour traiter les questions d'égalité des sexes, diverses méthodes institutionnalisées qui sont adaptées à leurs environnements spécifiques, mais elles ont aussi la nécessité commune d'évaluer les progrès accomplis et d'envisager de formuler des recommandations d'amélioration. Très souvent, la première exposition des groupes inter-institutions des Nations Unies à la méthodologie de l'APG se fait par des **présentations** formelles du BIT, une activité qui est susceptible de se développer à mesure qu'augmente le nombre de pays où sont organisés des APG. La majorité de ces présentations débouche sur des interventions d'APG, comme l'APG thématique des EPNU et des organismes en Albanie (qui fait partie des pays «Unis dans l'action» des Nations Unies), ou les FDF pour les EPNU en Mozambique et en République Unie de Tanzanie. L'APG a également été présenté en novembre 2008 au Viet Nam, au séminaire retraite sur *L'approche «Unis dans l'action» et l'autonomisation des femmes;* plusieurs EPNU ont demandé plus de précisions, notamment le Rwanda. L'année suivante, une FDF a été organisée pour des représentants des Nations Unies à Kigali et, en novembre 2010, une FDF financée par les EPNU a été organisée pour des organisations de travailleurs.

Dans beaucoup de cas, la «période de gestation» entre les présentations et la demande d'un APG peut être longue. Le BIT estime néanmoins que ces présentations sont des occasions importantes de sensibilisation et continue de promouvoir l'APG au niveau des EPNU dans toutes les régions par l'intermédiaire de son réseau de spécialistes des questions d'égalité entre hommes et femmes. Par exemple, des présentations et

12 UNDAF Guidance and Support Package, janvier 2010.

des actions de suivi ont débouché sur une FDF pour les organismes des Nations Unies en Éthiopie, suivie en juillet 2009 de la mise en œuvre d'APG avec sept organismes des Nations Unies. Des présentations et un débat ont été organisés au niveau inter-institutionnel ou des organismes en Chine, au Pakistan et dans la Fédération de Russie en vue d'une activité future. En 2007, une présentation de l'APG a été faite à Santiago pour le système des Nations Unies en Amérique latine en recourant à la vidéoconférence pour atteindre treize pays.

Les APG aux Philippines

Plusieurs APG relatifs à des organismes ont été organisés en 2008–2010, notamment à ONUSIDA, UN HABITAT, au PNUD, à l'UNICEF et au FNUAP. Certains ont inclus des interviews spécifiques en groupe au niveau des bénéficiaires de projets, de fonds et de programmes des Nations Unies dans des provinces reculées, allant ainsi un pas plus loin sur le terrain que la simple implication de partenaires.

La méthodologie a débouché sur de nombreuses interventions au niveau national également, par exemple un APG de l'Autorité philippine en matière d'emplois à l'étranger, un département important du gouvernement qui s'occupe des travailleurs migrants.

Plusieurs **FDF** pour les APG ont été organisées avec succès pour des partenaires des Nations Unies, comme le montre l'encadré ci-après.

Quatre de ces pays (marqués d'un astérisque dans le tableau ci-dessous) sont désignés comme pays pilotes de l'initiative *Unis dans l'action des Nations Unies*, et le Malawi et l'Éthiopie ont été reconnus comme des pays ayant opté spontanément pour cette initiative. Le Nigéria est également en train d'évoluer vers un programme «Unis dans l'action des Nations Unies». Le BIT a aussi pu assurer une assistance technique adéquate pour les APG dans certains de ces pays après avoir formé des facilitateurs. Au Nigéria, par exemple, alors que huit organismes des Nations Unies faisaient l'objet simultanément d'un audit, cinq experts du BIT étaient disponibles pour offrir un soutien et des conseils. En outre,

Pays	Formations de facilitateurs des Nations Unies pour les APG du BIT
Cap-Vert*	FDF pour des représentants des Nations Unies (mai 2009)
Éthiopie	FDF pour des représentants des Nations Unies, suivie de la supervision d'APG d'organismes des Nations Unies (juillet et août 2009)
Libéria	FDF pour des représentants des Nations Unies, suivie de la supervision d'APG d'organismes des Nations Unies (prévu en 2011)
Malawi	FDF pour des représentants des Nations Unies (janvier-février 2009)
Mozambique*	FDF pour des représentants des Nations Unies (novembre 2008)
Nigéria	FDF pour des représentants des Nations Unies, suivie de la supervision d'APG d'organismes des Nations Unies (octobre 2008 et février 2009)
Philippines	FDF pour des représentants des Nations Unies et assistance pour les APG d'organismes des Nations Unies (août 2007 et avril 2009)
Rwanda*	FDF pour des représentants des Nations Unies (septembre-octobre 2009)
Tanzanie*	FDF pour des représentants des Nations Unies (mars-avril 2009)
Ouganda	FDF commune pour les mandants et les EPNU (novembre 2010)
Yémen	FDF avec le FNUAP pour des mandants de l'OIT, suivie de la supervision d'APG (juin et octobre 2007)

* Designated "Delivering as One" pilot country.

le BIT a démontré, documents à l'appui, l'effet démultiplicateur du processus des APG au Mozambique et en République Unie de Tanzanie.

L'APG est clairement reconnu comme une contribution importante de l'OIT à l'effort commun des Nations Unies pour promouvoir l'égalité des sexes. Le BIT a pris soin de veiller à ce que le mode opératoire de l'audit permette au processus de rester sous l'autorité des responsables du genre de l'EPNU, désigné comme point focal de l'APG, et de faire en sorte que le rôle de l'OIT à cet effort commun se limite à une contribution.

Dans certains cas, des membres du personnel des Nations Unies ont participé aux FDF organisées par l'OIT pour ses mandants. La

participation de ces fonctionnaires a reçu un accueil positif; non seulement ils font profiter aux autres participants de leur savoir-faire mais, en outre, ceux-ci reçoivent une formation à la méthodologie de l'APG et font la promotion du processus dans d'autres cercles. Par exemple, des fonctionnaires des organismes ont participé à des FDF pour les mandants de l'OIT au Yémen (FNUAP), au Mozambique (FNUAP), au Kirghizistan (PNUD), et en Zambie (FNUAP et UNICEF).

Au Yémen, l'OIT et le FNUAP ont coopéré avec des partenaires sociaux pour mettre au point une méthodologie nationale adaptée en s'inspirant des approches à la fois des deux organismes et des deux organisations pour la formation des facilitateurs d'audit de genre. Les facilitateurs et les utilisateurs ont estimé que la méthodologie de l'APG était complète et facile à suivre, que la formation était approfondie, que le manuel était facile à utiliser et que l'approche participative était «particulièrement pertinente pour le Yémen, où une large sensibilisation des travailleurs et des cadres moyens aux questions d'égalité entre hommes et femmes était nécessaire». La méthodologie du FNUAP a renforcé celle du BIT en termes d'aspects quantitatifs.[13]

Au Kirghizistan, à la demande du PNUD, le BIT a organisé une formation de facilitateurs des EPG pour les partenaires du gouvernement et de la société civile, en vue de stimuler l'emploi des jeunes. Un mémorandum d'accord a été conclu entre les deux organismes, visant à fournir un savoir-faire technique permanent à ces partenaires. Ces mesures ont débouché sur un vaste APG (un des premiers au monde de ce type) de la structure parlementaire kirghize et de ses comités et départements essentiels. Suite aux interventions de l'APG, des délibérations ont eu lieu concernant les codes électoraux et un système de quotas a été mis en place. En 2002, il n'y avait pas de femmes au parlement. En 2009, elles étaient 26.[14]

13 BIT: *Participatory Gender Audit Update*, document interne du BIT, janvier 2008, Yémen.

14 Kuzmin A., Ubysheva E. et Russon, C. *Independent Evaluation of the ILO's Decent Work Country Programme for Kyrgyzstan: 2006–2009*, BIT, Genève, mars 2010

Zimbabwe:

En 2004–2005, le BIT a répondu à une demande visant à ce qu'il prenne l'initiative d'un APG à l'échelle du système des Nations Unies au Zimbabwe après qu'une évaluation par un Groupe inter-institutionnel de coordination dirigé par UNIFEM eut conclu que les résultats en termes d'égalité des sexes étaient les plus médiocres de tous les organismes. Le BIT a organisé une FDF pour des participants des Nations Unies. Dix APG ont alors été menés en deux groupes pour la FAO, l'UIT, ONUSIDA, le PNUD et le Groupe des services d'appui inter-institutionnels des Nations Unies, l'UNESCO, le FNUAP, UNICEF, le PAM et l'OMS, la Banque mondiale, et le BIT. Il s'agissait du premier travail systématique sur l'APG que le BIT ait mené avec d'autres organismes des Nations Unies. Il a, en un sens, servi de modèle pour les cycles suivants d'APG pour les EPNU.

Certains organismes ont relevé les incidences positives suivantes:

- sensibilisation aux questions qui ont trait à l'égalité entre les hommes et les femmes. Par exemple, la nécessité de maintenir un équilibre entre les sexes au sein du personnel et en matière d'embauche a été renforcée dans les organismes;
- les questions d'égalité entre les sexes ont reçu une attention particulière dans les interventions avec les partenaires nationaux; par exemple, le PNUD a lancé un projet de budgétisation selon le sexe;
- une équipe spéciale pour l'égalité entre hommes et femmes issue des organismes a été constituée pour suivre les progrès dans ce domaine;
- le PNUD a créé un poste de spécialiste de l'égalité des sexes et organisé une formation dans ce domaine et dans celui de l'intégration de la dimension de genre pour son personnel, les ONG et les partenaires gouvernementaux;
- cet effort coordonné a débouché sur une réponse renforcée des Nations Unies à l'égalité entre les hommes et les femmes dans le cadre du PNUAD.

Le Groupe thématique des Nations Unies sur l'égalité des sexes à Harare continue de surveiller la mise en œuvre du suivi de ces APG et de signaler les bonnes pratiques et les difficultés. L'occasion est donnée aux membres de présenter les résultats positifs de leurs APG au profit de ceux qui n'ont pas encore fait l'objet d'un audit.

Le processus de l'APG a suscité un intérêt en dehors des EPNU. En 2007, le *Business Council on AIDS* du Zimbabwe a demandé une aide pour effectuer des APG de certains de ses membres. Le BIT, UNIFEM, l'UNICEF et ONUSIDA ont fourni un soutien technique et financier pour cette initiative.

› L'APG et les Équipes de pays «Unis dans l'action» des Nations Unies

L'initiative *Unis dans l'action* trouve son origine dans la recommandation du Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies (2006), qui comprend un groupe de chefs d'État et de responsables de l'élaboration des politiques chargé d'examiner comment renforcer la capacité des Nations Unies à relever les défis du XXIe siècle. Suite aux recommandations du Groupe d'experts, l'initiative a visé à rassembler les ressources et à rationaliser les opérations en tirant parti des points forts des différents membres de la famille des Nations Unies, afin qu'ils puissent agir de manière plus cohérente et mieux coordonnée au niveau des pays.

Depuis janvier 2007, de nouvelles formes de coopération au niveau des pays en termes de coordination et de programmation ainsi que des pratiques opérationnelles plus uniformes ont été mises à l'épreuve dans huit pays pilotes: Albanie, Cap-Vert, Mozambique, Pakistan, République Unie de Tanzanie, Rwanda, Uruguay et Viet Nam.[15] Il y a eu, par ailleurs, un certain nombre de pays pilote de l'initiative, notamment le Malawi et l'Éthiopie. Unité dans l'action est une importante évolution nouvelle, en particulier pour ce qui est de la manière dont des organismes des Nations Unies travaillent actuellement dans les pays pilotes. Son approche est la suivante:

- **Un responsable unique** – Les Nations Unies ont un «porte-parole» et responsable unique, le coordonnateur résident, qui dirige le programme de pays d'Unis dans l'action. Au niveau national, les chefs des organismes ou leurs représentants désignés se réunissent pour former l'EPNU, qui assure la coordination et le processus décisionnel inter-institutions au niveau du pays. L'engagement du coordonnateur résident par rapport à l'égalité des sexes et à sa promotion dans le pays a été considéré comme un facteur de réussite essentiel. Les coordonnateurs résidents peuvent faire la différence de plusieurs façons, notamment en soutenant les

[15] Des interventions d'APG ont été effectuées dans cinq des huit pays pilotes «Unité d'action»: Albanie, Cap-Vert, Mozambique, République-Unie de Tanzanie et Rwanda.

interventions qui visent les femmes et l'intégration de la dimension de genre, en veillant à créer des occasions de mettre en évidence les questions d'égalité aux réunions des chefs d'organismes dans le cadre de l'EPNU, et en conférant une visibilité et une crédibilité aux efforts des Nations Unies en matière d'égalité des sexes.

- **Un programme commun unique –** Les Nations Unies conviennent d'un programme unique avec le pays. Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) fournit le cadre stratégique pour la programmation commune ainsi qu'un document opérationnel commun qui guide les EPNU. Il présente un exemple de réponse collaborative, cohérente et menée par le pays du système des Nations Unies aux défis en termes de développement auxquels sont confrontés un pays et donne un aperçu des objectifs de développement essentiels et des stratégies de coopération entre un gouvernement, les organismes des Nations Unies et leurs partenaires. Les Directives 2009 du PNUAD contiennent les cinq principes de programmation essentiels qui orientent le travail des EPNU, à savoir: 1° l'approche du développement fondée sur les droits de l'homme; 2° l'égalité des sexes; 3° la viabilité environnementale; 4° le renforcement des capacités; 5° la gestion axée sur les résultats. Le coordonnateur résident fournit la structure de gestion chargée de la mise en œuvre du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

  Comme indiqué ci-avant, l'égalité des sexes est un des principes clés de programmation des PNUAP et, comme tel, occupe une place éminente. Les programmes communs sur l'égalité des sexes sont souvent conçus pour formaliser l'exécution en matière de questions d'égalité. Différents aspects de l'égalité des sexes peuvent être ciblés en fonction des priorités fixées par les gouvernements, par exemple, la violence à l'égard des femmes, la mortalité maternelle ou l'emploi des femmes. Il faut toutefois intégrer une grande partie du travail en termes d'égalité des sexes dans les autres principes de programmation essentiels.

- **Un cadre budgétaire unique** – Les Nations Unies et tous les organismes spécialisés ainsi que les bailleurs de fonds regroupent leurs ressources au niveau national. Les organismes spécialisés ont également leur propre

budget et un système de gouvernance distincts. Très souvent, la création d'un Fonds de cohésion des Nations Unies soutient l'intégration de la dimension de genre et, dans certains cas, les programmes spécifiques pour les femmes. L'accès au financement par le Fonds de cohésion des Nations Unies pour toutes les propositions pourrait dépendre de l'analyse de la parité hommes-femmes et de propositions intégrées.

- **Un espace de bureaux unique** – Chaque fois que cela est possible, pratique, abordable et sûr, les organismes des Nations Unies sont installés dans un seul et même bâtiment. Cette solution a été adoptée dans plusieurs pays et l'on s'attend à ce qu'elle ait des conséquences positives pour les responsables des points focaux de genre, qui pourront se rencontrer plus facilement et échanger les informations et les expériences.

L'expérience acquise grâce aux APG a montré que la responsabilité repose en grande partie sur les groupes thématiques inter-institutions des EPNU, s'agissant d'intégrer la dimension de genre – ONU-Femmes[16] prenant le plus souvent l'initiative – et ces groupes coopèrent entre eux dans le cadre de programmes communs relatifs à l'égalité entre les hommes et les femmes. Cela étant, l'intégration de l'égalité des sexes dans les résultats de l'initiative «Unis dans l'action» dans d'autres domaines de programmation a été parfois fragmentaire, y compris dans des programmes communs. En outre, au niveau des organismes, il était prévu d'intégrer la parité hommes-femmes dans le travail à l'intérieur de leurs propres mandats spécifiques, créant ainsi des couches multiples d'intégration. Dans des cadres comme ceux-ci, des APG ont été menés ces dernières années par l'OIT en vue de renforcer l'intégration de l'égalité hommes-femmes dans la programmation commune des Nations Unies, souvent en recourant à un processus à deux niveaux: en formant tout d'abord le personnel des Nations Unies à la méthodologie de l'APG, puis en effectuant des APG portant sur les différents organismes ou programmes communs des Nations Unies.

[16] Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, qui fait désormais partie d'ONU-Femmes.

Une remarque générale est que les APG menés dans le cadre de l'initiative «Unis dans l'action» sont également utiles, en ce qu'ils encouragent les différents organismes à prendre du recul et à réfléchir sur la manière dont ils traitent la question de l'égalité des sexes dans leur travail. Plusieurs organismes ont signalé qu'ils opéraient désormais différemment suite aux recommandations de l'APG et qu'ils avaient renforcé l'intégration de l'égalité hommes-femmes dans leur propre cadre de responsabilité. Ces recommandations ont contribué à l'adoption d'une approche plus systématique en termes d'échange d'informations et de planification commune de l'égalité des sexes. Par exemple, une recommandation suite à un APG adressée à un organisme et qui concerne un rapport particulier ou un projet de coopération technique peut présenter un intérêt pour d'autres organismes confrontés à des problèmes similaires d'intégration de la dimension de genre. L'opération de l'APG peut ainsi encourager une coopération accrue sur les questions d'égalité entre hommes et femmes, tout en renforçant la nécessité de rompre avec un mode de travail compartimenté sur la question de l'égalité. Le resserrement des relations entre les organismes des Nations Unies qui coopèrent et mettent au point des stratégies pour être effectivement «unis dans l'action» fait partie des objectifs importants des APG du BIT relatifs aux EPNU.

La méthodologie de l'APG fournit un outil de diagnostic organisationnel cohérent et a montré de bons résultats, en particulier lorsqu'elle est appliquée au sein d'une organisation. Le contexte de l'initiative des Nations Unies *Unis dans l'action* est toutefois fort différent. En particulier, des modifications dans l'application de la méthodologie associées au principe de confidentialité – qui est une pierre angulaire de la méthodologie de l'APG – sont nécessaires. Les programmes, les fonds et les organismes impliqués dans un APG transversal ou inter-institutions devraient envisager de renoncer à la confidentialité au sujet des conclusions de l'APG pour bénéficier pleinement de la possibilité de sortir de leur propre sphère et profiter de leurs expériences réciproques.

Si la responsabilité pour l'égalité des sexes au sein des EPNU est une nécessité urgente, les efforts déployés pour intégrer cette égalité sans

disposer d'outils adéquats, notamment des produits et indicateurs clairs en matière d'égalité des sexes ou une budgétisation qui tienne compte de cette dimension, rendent une bonne partie du travail de ces équipes sur l'égalité hommes-femmes invisible. Ici aussi, il peut être nécessaire de réexaminer le principe de confidentialité pour des aspects programmatiques ou autres pertinents par rapport à l'initiative *Unis dans l'action*, afin de soutenir des réponses coordonnées qui soient visibles et dans lesquelles le progrès en matière d'égalité des sexes soit mesurable.

Les rapports d'APG concernant des organismes précis sont considérés comme étant la propriété de ces organismes eux-mêmes; il appartient dès lors aux organismes de décider s'ils peuvent ou non être partagés. Les APG pourraient heurter des sensibilités et il est possible de définir les domaines essentiels où le principe de confidentialité devrait être maintenu, notamment ceux qui concernent les questions de personnel et de culture organisationnelle. D'autres domaines clés, où la complémentarité est possible avec la feuille de résultats, ou qui fournissent des informations sur des indicateurs servant à évaluer l'égalité des sexes dans les pays pilotes de l'initiative *Unis dans l'action*, doivent rester «ouverts» dans la mesure où ils servent de base pour la responsabilité, le suivi et l'évaluation. Par exemple, dans l'APG thématique de l'EPNU portant sur les résultats en 2010 de la «gouvernance» et des «services de base: santé» de l'Albanie, les organismes ont convenu d'échanger leurs résultats spécifiques dans l'intérêt des leçons à tirer des expériences réciproques et, ainsi, du renforcement des résultats communs. Cet aspect pourrait être classé dans la catégorie des bonnes pratiques pour cette EPNU.

› Quelques conclusions essentielles des APG

Les APG apportent des indications et des découvertes riches qui éclairent à la fois les expériences positives et les difficultés de l'intégration de l'égalité des sexes dans le système des Nations Unies. L'APG sert souvent de catalyseur et de source d'inspiration en stimulant les changements d'attitude et de modes de pensée de telle manière que

les personnes se mettent petit à petit à prendre en compte plus automatiquement les différences et les relations entre les sexes dans leur analyse et leur pratique. Le BIT a évalué les incidences des APG et a examiné si la méthodologie restait pertinente.

Les conclusions positives les plus importantes sont les suivantes:

- le degré élevé d'engagement politique et le processus de budgétisation stratégique ont fortement stimulé la promotion de l'égalité des sexes dans les politiques et les programmes des EPNU. L'incidence de l'APG a été importante au niveau de la gouvernance, où des efforts concertés ont été déployés pour intégrer la dimension de genre dans la programmation;
- la détermination des directeurs à promouvoir l'égalité des sexes et à renforcer la compétence en matière d'égalité hommes-femmes a porté ses fruits en ce qu'elle a amélioré l'intégration de la dimension de genre dans les plans de travail et leur application. Dans certains cas, les organismes ont créé des postes de spécialiste des questions d'égalité entre hommes et femmes ou des unités spécialisées dans ce domaine; dans d'autres cas, des groupes thématiques inter-institutions sur l'intégration de la dimension de genre ont été créés ou renforcés;
- de nombreuses pratiques et produits de qualité pour promouvoir l'égalité des sexes ont été identifiés dans toutes les EPNU et les organismes actifs au niveau des pays, et les APG ont fourni l'occasion de les mettre en exergue;
- les documents de projet ont été examinés à travers le «prisme de l'égalité hommes-femmes» et des efforts ont été faits pour améliorer l'intégration de cette dimension dans les projets de coopération technique;
- des mesures ont été prises suite aux recommandations de créer des milieux de travail qui concilient mieux la vie professionnelle et la vie privée (notamment en adoptant des horaires de travail souples et des systèmes de travail à domicile en vue de favoriser les lieux de travail plus compatibles avec la famille);
- l'amélioration de la répartition hommes-femmes dans le personnel à différents niveaux;

- le suivi des ressources par des lignes budgétaires distinctes a été adopté, ce qui montre comment rendre applicable la budgétisation tenant compte de la dimension de genre;
- de nouveaux outils conviviaux relatifs à l'intégration des questions d'égalité hommes-femmes dans des domaines de fond ont été créés;
- les FDF ont été plus souvent demandées comme moyen d'assurer l'appropriation de l'APG;
- des cours de formation au suivi ont été organisés dans les domaines présentant les points faibles qui ont été relevés pendant les APG.

Les APG ont également fait ressortir les difficultés de l'intégration de la dimension de genre, et il est important de les noter pour éviter les écueils:

- la confusion règne encore en ce qui concerne les concepts et les approches en matière de genre. Il existe, en particulier, une forte tendance à considérer le travail relatif à l'égalité des sexes comme un «ajout au véritable travail de base» plutôt que comme une partie intégrante du travail quotidien, ainsi qu'une méconnaissance de l'intégration de la dimension de genre en tant que réflexe automatique;
- dans beaucoup de cas, les organismes sont prompts à dire qu'ils opèrent de manière sensible à la question du genre, sans vraiment montrer ce qu'ils veulent dire concrètement;
- le faible degré d'institutionnalisation des questions d'égalité des sexes a pour résultat qu'en pratique, l'intégration de cette dimension est inégale, la réussite dépendant souvent de personnes engagées sans qu'elle soit garantie au niveau de l'institution par des mécanismes ou des procédures cohérents;
- la dimension de genre doit être rendue «visible», «concrète» et spécialement intégrée de façon proéminente dans les cadres nationaux de développement comme les PNUAD (Annexe 1) et les Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté;
- il est difficile de mettre en œuvre les recommandations s'il n'existe pas de mécanismes établissant la responsabilité en matière d'intégration de la dimension de genre;

- la constance et la durabilité de cette intégration dans toutes les structures et tous les mécanismes institutionnels sont essentielles;
- il est nécessaire que la direction étudie mieux les manières de mettre en évidence et de faire reconnaître les bonnes pratiques en matière d'intégration de l'égalité hommes-femmes;
- le suivi est réussi lorsqu'il est ancré dans de solides pratiques de gestion soutenues par un engagement politique ferme à l'égard de l'égalité des sexes.

L'APG et la feuille de résultats: complémentarités et différences

Comme indiqué précédemment, le Réseau inter-institutions pour les femmes et l'égalité des sexes (IANWGE) a proposé en 2010 que l'APG soit adopté par le système des Nations Unies comme outil indispensable pour évaluer globalement les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes. L'APG est également perçu comme un complément stratégique du déploiement de la feuille de résultats. Les deux mécanismes – APG et feuille de résultats – ont été pilotés en tandem dans l'EPNU au Mozambique (voir l'encadré ci-après).

Il est important de souligner les différences entre la feuille de résultats et l'APG, afin de préciser en quoi ces deux instruments peuvent se renforcer et se compléter mutuellement. Il existe plusieurs aspects dans les méthodologies des deux instruments qui doivent être pris en compte Si tous deux ont pour but d'évaluer l'état de la promotion de l'égalité des sexes et de formuler des recommandations, les approches adoptées par la feuille de résultats et par l'APG sont différentes. Elles ont toutes deux leurs mérites.

› Indicateurs de performance

La feuille de résultats s'appuie sur huit indicateurs de performance clés, tandis que l'APG est ancré dans 12 domaines d'analyse essentiels. Les deux ensembles de critères se recoupent partiellement.

Les conclusions de la feuille de résultats sont présentées de manière quantitative. La feuille de résultats note et évalue littéralement, et ses conclusions sont basées sur des interviews et des documents individuels dont l'examen vise à établir les faits.[17] L'APG utilise une

[17] Les notes sont les suivantes: 5 = supérieur aux critères minimums; 4 = égal aux critères minimums; 3 = améliorable; 2 = insuffisant; 1 = absent; 0 = sans objet.

approche qualitative et s'efforce de comprendre la vision et les points de vue des différentes personnes au sein de l'organisation. Elle présente un caractère foncièrement subjectif et part du principe que les perceptions doivent être modifiées pour apporter une amélioration. C'est la raison pour laquelle avoir une équipe de facilitation travaillant ensemble dans le cadre de l'APG peut contrer le risque d'une trop grande subjectivité.

La feuille de résultats se positionne comme une évaluation externe et ne formule pas de recommandations, même si les organisations peuvent décider de prendre des mesures de suivi basées sur les conclusions. La structure de l'APG est celle d'un outil d'apprentissage assorti d'une forte approche participative, qui encourage la réflexion, l'analyse et le raisonnement collectif sur la dimension de genre. Bien qu'il s'agisse d'un outil de diagnostic, il est plus orienté vers l'offre de conseils pratiques que vers le seul énoncé de la situation. L'aspect d'auto-évaluation est essentiel pour tout le processus de l'APG et marque une nette différence avec la feuille de résultats.

La feuille de résultats évalue les réalisations en termes d'égalité des sexes aux niveaux nationaux au sens large. L'APG est un outil de transformation organisationnelle et de développement des capacités au seul niveau de l'institution. Un domaine connexe est centré sur la manière dont l'APG et la feuille de résultats se positionnent par rapport au *processus et aux résultats*, et sur les interactions entre ces deux aspects. Tant la feuille de résultats que l'APG se présentent comme orientés vers les processus. La feuille de résultats déclare en réalité être centrée sur les processus plutôt que sur les résultats sous l'angle du développement. Toutefois, en fournissant une «note» et une série d'appréciations par rapport à des critères qui sont précisés, elle suggère dans une certaine mesure une aide à l'amélioration des résultats en termes de développement. L'APG trouve ses origines dans l'OIT en tant qu'outil de responsabilité pour évaluer le respect par les unités de la politique de l'OIT et du Plan d'action de l'OIT pour une politique intégrée de promotion de l'égalité entre hommes et femmes, et soutient ainsi la gestion axée sur les résultats.

Les deux instruments ne sont vraiment efficaces que s'il existe une volonté politique et des ressources suffisantes pour favoriser le changement et l'amélioration des questions d'égalité des sexes au sein des organisations et des lieux de travail.

Unis dans l'action par rapport à l'égalité des sexes au Mozambique

Plusieurs processus, récemment achevés ou en cours, sont à noter par rapport à l'action concertée en faveur de l'égalité des sexes au Mozambique. En 2005, les facilitateurs de l'OIT et du CIF-OIT ont mené un APG pour le bureau de pays du PNUD. L'opération a également examiné les potentialités de l'APG en matière de renforcement et de facilitation de la programmation commune des Nations Unies dans le domaine de l'égalité des sexes, dans le contexte du processus de réforme de l'initiative *Unis dans l'action* des Nations Unies.

Ensuite, l'opération de la feuille de résultats a été mise en œuvre en octobre 2008 sous la coordination d'ONU-Femmes. Le Mozambique était le premier pays à être soumis à cette initiative. Le mois suivant, une formation de facilitateurs pour l'APG a été organisée par le BIT pour le personnel de 10 organismes des Nations Unies. Des discussions de suivi ont eu lieu avec les organismes des Nations Unies concernés en vue de définir la marche à suivre pour l'égalité des sexes : une réunion rapide de l'équipe de gestion du programme des Nations Unies a été l'occasion de préciser les méthodologies de l'APG par rapport à la feuille de résultats et de mettre en évidence les différences et les complémentarités entre les deux instruments. Les mesures suggérées ont été ensuite décrites dans le contexte global de l'initiative *Unis dans l'action*, dans laquelle les conclusions de l'APG et de la feuille de résultats ont été examinées.

L'avantage tactique que représente la conduite des deux opérations a été qu'elles servent de base pour établir une cohérence à l'échelle du système pour les questions d'égalité entre les sexes. Les liens et les relations entre les organismes et les programmes communs ont été mis en évidence: il peut exister une valeur ajoutée et des synergies dans la promotion de l'égalité des sexes, par rapport à des processus séparés et disparates. D'autres interventions d'APG seraient adaptées à l'opération de la feuille de résultats en réagissant aux notes 3 et inférieures.

Phase préparatoire: établissement de partenariats avec l'OIT

Les EPNU présentent des similitudes entre elles, dans chaque pays, et pourtant, elles ont chacune leurs séries de problèmes propres. Il est prévu que les APG soient adaptés aux besoins de l'entité soumise à l'audit; avant de se lancer dans un APG, l'EPNU, un organisme désigné ou un groupe inter-institutions doit dès lors prendre contact avec le BIT afin d'aboutir ensemble à la meilleure intervention d'APG.

> Le rôle du coordonnateur régional est essentiel, s'agissant de constater la réussite ou l'échec des interventions des APG. Le coordonnateur donne le ton et procure la «couverture aérienne» nécessaire.

Ce contact peut être établi de diverses manières. Souvent, les spécialistes des questions d'égalité entre hommes et femmes de l'OIT sur le terrain seront bien connus des EPNU et constituent un choix évident pour examiner la planification des APG. Dans d'autres cas, le contact peut être établi avec les bureaux régionaux de l'OIT ou les équipes (sous-régionales) d'appui au travail décent et les bureaux de pays, qui transmettent la demande aux personnes concernées. Le Bureau de l'égalité entre hommes et femmes, au siège à Genève, peut également être joint à tout moment et les fonctionnaires au siège veilleront à ce que le processus de planification soit entamé.[18]

› Niveaux d'analyse

Lors de la prise de contact avec le BIT, une considération essentielle est la détermination du champ à couvrir par l'opération d'APG et le ou

[18] Adresse électronique: gender@ilo.org

les niveaux auxquels elle sera menée. Elle peut porter sur des éléments individuels (unités de travail et programmes individuels au sein des organisations) ou collectifs (famille de fonds, de programmes et d'organismes des Nations Unies). En outre, dans le contexte de l'initiative *Unis dans l'action* des Nations Unies relative à l'égalité des sexes, le niveau d'analyse peut changer et inclure un centrage principal sur les EPNU. Cette démarche va au-delà des pays pilotes, étant donné que de plus en plus d'EPNU suivent les exemples de l'initiative *Unis dans l'action*. Les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes restent essentiels, mais on les considère à présent comme un élément global qui fait partie d'une représentation plus large. La manière dont les Nations Unies sont unies dans l'action dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes dans un contexte particulier de pays est un élément capital.

L'APG peut être adapté à la taille de l'EPNU comme premier niveau d'analyse. Il reste évidemment applicable aux organismes individuels, mais avec des modifications pour correspondre à la cohérence accrue avec le système des Nations Unies et à la nécessité de la coordination. Il est suggéré que les indicateurs qui se rapportent à ce niveau, comme le programme unique, le budget unique, la responsabilité unique, soient strictement respectés lors de l'adaptation de l'APG au contexte de l'initiative *Unis dans l'action*. Des niveaux multiples d'analyse peuvent ainsi être proposés dans une seule opération complète d'APG, ou bien des APG pour différents niveaux peuvent être réalisés selon une méthode par étapes.

Par exemple, un APG d'une EPNU particulière pourrait être mené au niveau de la gouvernance, avec une analyse approfondie des PNUAD, des programmes et budgets communs (y compris les contributions du Fonds de cohésion des Nations Unies aux questions d'égalité des sexes), et des programmes communs. Des interviews individuelles des dirigeants d'organismes seraient organisées pour connaître leur avis sur une série de questions liées à l'initiative *Unis dans l'action*, et un atelier pour ces dirigeants d'organismes serait également organisé pour examiner leurs remarques collectives.

Une telle intervention pourrait être suivie d'une FDF inter institutions qui s'appuierait sur la capacité des fonctionnaires des organismes à mener des APG de leur propre organisme et d'autres, constituant ainsi une réserve de ressources pour les APG. À un stade ultérieur, des APG complets des organismes seraient menés, de préférence sous la direction des facilitateurs et facilitatrices du BIT qui surveilleraient l'application de la méthodologie et aideraient les facilitateurs/trices de l'organisme pour tout problème auquel ils se heurteraient en tant que personnes de formation récentes.

Le tableau ci-après montre des interventions courantes ou possibles (avec un certain recoupement entre elles) et soupèse certains avantages et certaines difficultés.

Intervention d'APG	Avantages	Contraintes	Exemples
APG de l'EPNU au niveau des chefs d'organismes	Aperçu approfondi de la gouvernance et de la programmation commune	Processus d'audit des décisions à haut niveau uniquement	(Note: les EPNU et la coopération inter-institutions varient d'un pays à l'autre)
Dirigée par l'EPNU pour tous ou pour certains fonds, programmes ou organismes	Appropriation accrue du processus par l'EPNU	La méthodologie de l'APG se dilue au fil du temps	Philippines
Approche thématique des produits et résultats de l'initiative Unis dans l'action	Analyse en profondeur de certains thèmes	Intersection avec d'autres thèmes non étudiés	EPNU Albanie (gouvernance et services de base: résultats sur le plan de la santé)
Centrage sur le choix des programmes communs	Vérification approfondie des programmes communs	Intersections avec d'autres domaines non étudiés	République-Unie de Tanzanie

Intervention d'APG	Avantages	Contraintes	Exemples
Fonds, programme ou organisme spécifique	APG «vertical» complet, y compris le personnel et la culture organisationnelle	Risque que l'expérience de l'organisme reste confinée	La majorité des APG des Nations Unies à ce jour
FDF inter-institutions	Fournit une formation pour de multiples organismes, effet démultiplicateur	Courbe d'apprentissage ardue pour les facilitateurs d'APG	Rwanda, Mozambique, Cap-Vert
FDF inter-institutions + APG de fonds, programmes ou organismes	Maximalisation de l'expérience de la FDF	Dépend de la qualité des facilitateurs	Nigéria
FDF inter-institutions + APG de fonds, programmes ou organismes (sous la guidance du BIT)	Maximalisation de l'expérience de la FDF avec un certain contrôle de la qualité	Reste dépendant de la qualité des facilitateurs	Zimbabwe, Malawi, Éthiopie
APG d'EPNU + FDF inter-institutions + APG de fonds, programmes ou organismes (sous la guidance du BIT)	Audit complet et exhaustif à tous les niveaux, avec une visibilité maximale et une marge de suivi sérieuse	Intensif, nécessite des ressources supplémentaires	

Il est important de prendre en compte certaines conditions dès les premiers stades de la planification de l'APG.

✓ La communication claire par l'EPNU aux partenaires sociaux des buts et des résultats attendus de l'APG par rapport au processus *Unis dans*

l'action. Dans tous les APG, les partenaires sont interviewés dans le cadre de l'évaluation des perceptions qu'ont les utilisateurs finaux du travail des Nations Unies en matière de promotion de l'égalité des sexes. Dans certains cas, les partenaires nationaux sont également inclus dans les FDF, afin de créer une atmosphère collaborative et partager le développement des capacités dans le domaine de l'intégration de la dimension de genre.

- ✓ Coordination stratégique. Un point focal pour l'APG situé dans le bureau du coordonnateur régional et coopérant avec un groupe thématique «genre» dans le cadre de l'initiative *Unis dans l'action* ou un fonctionnaire désigné par un des organismes doit être accessible aux facilitateurs de l'APG et être en mesure d'influer sur le système et de l'organiser en vue du fonctionnement harmonieux de l'opération (voir p. 27 du Manuel).
- ✓ Engagement à haut niveau de l'EPNU (y compris les ressources, tant humaines que financières). Il faut tenir compte du temps et de la disponibilité du point focal de l'APG, dans la mesure où il s'agit d'un processus intensif. En termes de coûts, les interventions passées ont parfois été financées par le Fonds de cohésion des Nations Unies ou par d'autres moyens de l'EPNU, ou par le partage des coûts entre les différents organismes.
- ✓ Disponibilité et motivation du personnel. Cet aspect est essentiel pour la réussite de l'APG. En outre, le personnel retenu pour participer aux FDF devrait posséder l'ensemble de compétences préalables décrites précédemment. S'efforcer d'améliorer les résultats en matière d'égalité des sexes n'est pas un fardeau supplémentaire, mais fait partie intégrante de l'exécution dans le cadre de sa capacité professionnelle et de la réforme des Nations Unies et de l'initiative *Unis dans l'action*.
- ✓ Fixer des délais réalistes. Il est difficile de prévoir des APG immédiatement après les FDF. Faire suivre une FDF par un APG supposerait un engagement de trois semaines et peut créer des difficultés pour les participants à la FDF, qui devraient pouvoir trouver une période aussi longue où ils quitteraient le travail qui leur est normalement assigné.

Idéalement, les APG devraient être effectués pour chaque fonds, programme et organisme qui comporte une EPNU, de manière à en maximaliser les effets. Les résultats de l'APG sont ainsi détenus séparément par chaque organisme, mais alimentent collectivement le travail de l'EPNU sur l'égalité des sexes.

En outre, les participants à la FDF ont besoin de temps pour «digérer» la formation et prendre du recul pour réfléchir à la méthodologie et la relier à leurs réalités actuelles. Si l'approche en deux phases n'est pas appréciée, ils peuvent se sentir contraints de passer immédiatement à l'exécution, ce qui crée un climat peu agréable autour de l'organisation des APG. L'on compte souvent que les mêmes participants à la formation organiseront les interviews, les ateliers et la logistique, ce qui exige qu'ils y consacrent beaucoup de temps.

*Étude de cas de l'APG: le Malawi **

Le Malawi est considéré comme un exemple à suivre en termes d'application de l'APG et des effets de celui-ci.

Le Groupe des Nations Unies pour l'égalité entre les sexes, composé de huit organismes résidents des Nations Unies (PAM, OMS, FAO, UNICEF, PNUD, FNUAP, ONU-SIDA, HCR), a prévu de procéder à une large évaluation de l'intégration de la dimension de genre. En 2008, ce Groupe a décidé qu'avant de lancer des programmes communs sur les questions liées à l'égalité entre les hommes et les femmes, il devait d'abord disposer d'un état de référence et d'une évaluation des résultats obtenus par les Nations Unies en matière d'intégration de l'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

Il a dès lors été pris contact avec l'OIT et une FDF a été organisée en février 2009. Suite à la FDF, les huit organismes résidents des Nations Unies ont chacun procédé à un APG. Un rapport consolidé des huit audits a été établi. Un grand nombre de ces organismes a ensuite mis en œuvre les recommandations résultant de ces audits. Des représentants de deux ministères gouvernementaux (agriculture et égalité des sexes) ont également été impliqués dans la réalisation de ces audits, qui ont servi de processus d'apprentissage pour des personnes appartenant à ces ministères.

L'APG a débouché sur toute une série d'activités autour de l'égalité des sexes au sein des organismes des Nations Unies au Malawi. Les témoignages indiquent que le système des Nations Unies tout entier au Malawi s'est lancé dans la promotion de l'égalité hommes-femmes. En outre, l'audit a fourni à l'EPNU et aux organismes un état de référence pour le suivi ultérieur des progrès et a contribué à l'établissement d'une stratégie des Nations Unies sur l'égalité des sexes (qui comporte une composante «intégration» et une composante «autonomisation») assortie d'un plan d'action.

* Source: U. Murray: Rapport d'évaluation final, *Gender Mainstreaming in DFID–ILO Partnership Framework Agreement (2006–09)*, (Genève, 2009).

PARTIE B

Liens avec le manuel sur l'APG: instructions spécifiques pour les Nations Unies

Liens avec le Manuel sur l'APG: instructions spécifiques pour les Nations Unies

➡ ***NOTE***

La présente section fait référence au Manuel et il serait utile de disposer d'un exemplaire pour s'y référer aisément.

Le Manuel relatif à l'APG est une riche source d'informations, applicable à toutes les organisations. Bien qu'il ait été conçu à l'origine pour les unités de travail chargées des audits (plus précisément, les unités au siège du BIT et les bureaux extérieurs), le Manuel a été modifié pour prendre en compte des aspects organisationnels plus larges.

Mener des APG au niveau des organismes sur le terrain ne pose pas de problèmes en termes d'interprétation et d'adaptation des instructions du Manuel. Par essence, tous les critères essentiels pour l'analyse cités à la p. 14 et développés dans le Manuel aux pages 15 à 20 s'appliquent aux organismes sur le terrain.[19]

Toutefois, il s'agit de faire preuve d'une certaine souplesse dans l'utilisation du Manuel et de remplacer l'expression «unité de travail» par la structure organisationnelle soumise à l'audit: EPNU, programme commun, voire autres programmes.

Cela étant, une certaine flexibilité est nécessaire pour mener un APG au niveau des EPNU. Ces équipes ne sont pas des unités organisationnelles et opèrent selon certains principes de liens et d'autonomies. Les critères essentiels du Manuel se prêtent toutefois également à l'analyse de l'intégration de la dimension de genre au niveau de l'EPNU. Sous le

[19] Les numéros de page renvoient à la version française du Manuel. Celui-ci existe également en anglais, arabe, bahasa indonésien, espagnol et portugais.

concept du «programme unique» des pays Unis dans l'action, l'égalité des sexes est un des principes opérationnels communs. Par conséquent, la plupart des questions phares demeurent pertinentes.

Les APG, en particulier ceux des programmes communs, auront plus d'effet s'ils sont menés à des moments stratégiques du PNUAD ou du cycle du programme (par exemple, au stade de l'élaboration ou de l'examen à mi-parcours). Les APG effectués à des moments non stratégiques peuvent avoir moins d'effet, auquel cas des APG propres à l'organisme peuvent mieux convenir.

› Critères des APG pour l'analyse

Aux fins des APG des Nations Unies, les critères de base pour l'analyse ont été regroupés en ensembles qui simplifieront l'examen.

I. Compétences et connaissances existantes et renforcement des capacités, en matière de parité

A. (des éléments de base A à L) Contexte de l'unité soumise à l'audit et sa relation avec les questions de parité qui sont pertinentes par rapport au domaine technique, au débat en cours sur ces questions et aux initiatives liées à la parité

D. Niveau d'expertise de l'unité vis-à-vis des questions de genre et stratégie utilisée pour développer des compétences en la matière

Les questions phares pour le critère A – *Les problèmes et le débat actuels concernant la dimension de genre (internationaux, nationaux et dans l'unité auditée) et les liens de l'unité avec les dispositifs nationaux et les organisations féminines* – dressent le décor pour le rôle de l'EPNU dans la création de connexions entre le débat concernant la dimension de genre au niveau international et la mise en œuvre visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au niveau du pays. Souvent, les nobles idéaux exprimés dans les enceintes internationales concernant l'égalité des sexes sont très éloignés des réalités actuelles dans un pays. Or, c'est précisément le rôle de l'EPNU de créer la passerelle entre la réalité et les aspirations.

Tous les organismes ont leur rôle à jouer en matière de promotion de l'égalité des sexes dans le cadre de leur mandat, et ONU-Femmes a certainement aussi un rôle éminent à cet égard. Toutefois, c'est le rôle de chef de file de l'EPNU dans l'harmonisation et l'intégration des différentes réalisations en matière de parité dans un produit exécutable unique qui élèvera le niveau des progrès accomplis.

De même, l'EPNU a un rôle de supervision, s'agissant de garantir le respect du critère D – le *Niveau d'expertise vis-à-vis des questions de genre, la compétence et la stratégie* sont développées. Une plainte que l'on entend souvent dans les APG est que les fonctionnaires sont tout disposés à intégrer les questions de genre dans leur travail, mais qu'ils ignorent comment s'y prendre. Un inventaire de l'expertise vis-à-vis des questions de genre, à tous les niveaux, serait utile et, s'il est constaté qu'il existe effectivement chez les fonctionnaires des lacunes dans les connaissances de base sur l'intégration de la dimension de genre, des mesures correctrices pourraient être envisagées, comme la formation et l'assistance.

Répondre à la nécessité d'effectuer une analyse sous l'angle de l'égalité des données ventilées par sexe est un impératif qui s'applique à tous les organismes, programmes communs et autres modalités de collaboration. Si les données peuvent exister, il manque souvent la capacité d'en tirer des conclusions pertinentes et fondées sur des preuves. Le renforcement de la capacité des partenaires sociaux à rassembler des données ventilées par sexe et à effectuer une analyse tenant compte des sexo-spécificités est souvent évoqué aussi dans les recommandations des APG relatifs aux Nations Unies.

II. La dimension de genre dans les objectifs, le programme et les cycles de mise en œuvre, et le choix des organisations partenaires

B. Intégration de la dimension de genre dans les objectifs stratégiques, les politiques, le programme et le budget de l'unité

C. Intégration de l'égalité des sexes dans la mise en œuvre des programmes et dans les activités de coopération technique

F. Systèmes et instruments utilisés en matière de responsabilité, d'évaluation et de contrôle de l'égalité hommes-femmes

G. Choix des organisations partenaires

Les questions phares pour le critère B – *Comment la stratégie de l'Organisation en matière d'intégration de la dimension de genre est reflétée dans les objectifs, le programme et le budget de l'unité* – se situent à un niveau concret et sont à la base de la responsabilité des EPNU en matière de création de la cohésion dans la programmation. Ici aussi, la méthodologie de l'APG consiste à poser des questions exploratoires sur l'intégration commune des questions de genre, et les résultats des audits indiquent les mesures concrètes à prendre pour incorporer les questions de genre dans les programmes et les budgets. Créer des programmes depuis les premiers stades de la formulation affectera directement les produits et les résultats; il est dès lors capital de prendre tout en compte lors de la phase de conception. Les mécanismes permettant de budgétiser selon le sexe, soit par la création d'un budget distinct par sexe, soit par l'entremise des Fonds de cohésion existants d'Unité d'action des Nations Unies, sont également importants pour l'intégration de la dimension de genre au-delà des programmes communs sur l'égalité des sexes.

Les questions phares pour le critère F – *Systèmes et instruments utilisés en matière de responsabilité, d'évaluation et de contrôle de l'égalité hommes-femmes* – sont directement liées au critère B. Si les éléments du programme et budget ne sont pas en place pour établir la responsabilité d'exécution en matière d'égalité des sexes, il est d'autant plus compliqué de suivre et d'évaluer les réalisations. La mise en place de systèmes communs au niveau des EPNU contribuera également à l'exécution par les différents organismes, puisque l'uniformisation des attentes en matière de communication des réalisations dans le domaine de la parité peut également contribuer à cette communication à l'intérieur de leurs propres structures.

Conseil de programmation

Pour présenter les questions de genre, il faut commencer par expliquer les termes et expressions utilisés dans les exercices de programmation. Par exemple, un résultat peut être exprimé comme suit:

L'État est en mesure d'assurer des soins de santé primaires de qualité à tous les niveaux.

Cela sous-entend implicitement que ces soins de santé seront dispensés à tous. Toutefois, les textes des documents de programme servent de rappel constant des objectifs d'inclusion de la dimension de genre. Une suggestion pour intégrer la dimension de genre dans ce produit pourrait être d'inclure certains mots-clés, par exemple:

L'État est en mesure d'assurer des soins de santé primaire de qualité ***tout au long du cycle de vie des femmes et des hommes,*** *à tous les niveaux.*

Le simple ajout de ces quelques mots fait que la formule recouvre explicitement les femmes et les hommes de toutes les générations: enfants en bas âge, enfants, adolescents, adultes et personnes âgées des deux sexes. Cette formulation déclenchera, on l'espère, des réponses pour combler les lacunes de la mise en œuvre. Il se peut, par exemple, qu'une réflexion suive sur la manière de déterminer si les besoins de soins de santé spécifiques des femmes âgées ou des hommes âgés ont été satisfaits.

Les aspects tangibles évoqués dans le critère C – *Intégration de l'égalité de genre dans la mise en œuvre des programmes et dans les activités de coopération technique* – se prêtent à une analyse détaillée des aspects liés à l'égalité entre les femmes et les hommes. Étant donné que les projets s'inscrivent dans un cycle complet de programmation, d'exécution, de suivi et d'évaluation, ils servent souvent de modèles de cas pour l'intégration de la dimension de genre. L'expérience a montré qu'il est possible de réaliser un volume de travail important dans le domaine de l'égalité des sexes en recourant à la coopération technique. Un nombre croissant de bailleurs de fonds sont également en train de définir l'intégration de cette dimension comme une condition impérative des projets, ce qui augmente encore l'importance accordée au diagnostic précoce de l'aspect du genre comme point de départ de la gestion des projets.

Il existe de nombreux programmes communs des EPNU et/ou des programmes de coopération technique inter-institutions sur l'égalité des sexes, mais les autres programmes communs et programmes de coopération technique intègrent-ils cette égalité dans leur mandat?

Le critère G – *Choix des organisations partenaires* – met en évidence un aspect stratégique de l'incidence des questions de genre dans un pays. Une série d'institutions nationales sont des partenaires essentiels pour les EPNU, et ces partenariats offrent une occasion de premier choix pour promouvoir l'égalité des sexes au niveau national. Stimuler l'expertise et la coopération dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes aux niveaux tant central que local des pouvoirs publics est généralement nécessaire comme élément d'une stratégie à long terme.

Les ONG et les groupes de femmes sont également des partenaires enthousiastes, qui coopèrent souvent étroitement avec ONU-Femmes. Toutefois, les ressources (humaines et financières) limitées, le manque de connaissances techniques (en particulier dans des domaines spécialisés comme les statistiques) et une absence générale de capacités entravent souvent leur travail. Il s'agit d'un domaine de travail auquel les conclusions des APG pourraient apporter leur contribution.

III. Gestion des informations et des connaissances au sein de l'unité de travail, et politique d'égalité hommes-femmes telle qu'elle se reflète dans ses produits et son image publique

E. Gestion des informations et des connaissances sur les questions de genre

H. Initiatives dans le domaine de l'égalité hommes-femmes telles qu'elles se reflètent dans les produits et l'image publique de l'unité

En ce qui concerne le critère E – *Gestion des informations et des connaissances sur les questions de genre* –, la plupart des EPNU ont défini les modalités de l'échange formel d'informations (réunions, échange de courriels, rapport), et celles-ci offrent d'excellents lieux pour l'intégration de la dimension de genre. Les groupes thématiques sur l'égalité hommes-femmes sont également des vecteurs appréciés pour l'échange d'informations, en particulier si les informations sont ensuite transmises aux différents organismes représentés. Les canaux et les réseaux informels sont également

exploités. Les APG dégagent des moyens tant formels qu'informels d'échange d'informations et de connaissances, en particulier celles qui sont centrées sur la promotion des aspects institutionnels de la communication.

Classer les femmes uniquement sous la rubrique groupe «vulnérable» peut être contre-productif dans la promotion de l'égalité des sexes, et il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre la protection des femmes, leur autonomisation et l'offre de chances égales aux femmes. Les femmes devraient être considérées comme des agents de changement plutôt que comme des victimes. Il s'agit là d'un message important à communiquer aux partenaires nationaux.

Le critère H est centré sur les *Initiatives dans le domaine de l'égalité hommes-femmes telles qu'elles se reflètent dans les produits et l'image publique de l'unité*. Les EPNU, par exemple les bureaux du coordonnateur/trice régional, sont devenus des «guichets uniques» pour l'image publique et la visibilité des Nations Unies auprès du grand public. Il en va de même pour l'égalité hommes-femmes. Les actions/activités de sensibilisation/plaidoyers selon l'initiative *Unis dans l'action* dans les communications communes et les produits relatifs aux questions de parité hommes-femmes sont essentielles, afin que ces questions ne soient pas perçues par les partenaires et le public comme le domaine d'un ou deux organismes seulement.

S'assurer que la formulation utilisée n'exclut aucun sexe dans tous les communiqués de presse et dans les discours prononcés par le coordonnateur ou la coordonatrice régional peut contribuer beaucoup à transmettre des messages subliminaux sur l'égalité des sexes. Les représentations visuelles des hommes et des femmes et des filles et des garçons dans les images et les graphiques de documents importants (en particulier dans des rôles stéréotypés atypiques) contribuent également aux messages sur l'égalité des sexes.

Conseils relatifs aux produits et à l'image

Avoir une page Web dédiée aux questions de genre sur le site Web des EPNU ou d'Unité d'action de l'ONU est une recommandation fréquente qui est relativement facile à mettre en œuvre. Cette page pourrait rassembler l'ensemble du travail de l'EPNU et des organismes en matière de **genre**, notamment des «coins genre» thématiques et des liens vers les sites Web des organismes et vers des documents pertinents, et mettre en vedette leurs réalisations dans ce domaine, que ce soit par des produits et activités propres aux femmes ou à la question de genre ou par des produits et activités d'intégration de la dimension de genre.

IV. Effectifs et ressources humaines, prise de décision et culture organisationnelle

I. Processus de décision et intégration de la dimension de genre

J. Effectifs et ressources humaines sous l'angle de l'équilibre entre femmes et hommes, et politiques tenant compte de la dimension de genre

K. Culture organisationnelle et ses effets sur l'égalité des sexes

Le critère I – *Prise de décision et intégration de la dimension de genre* – est un domaine de gestion essentiel. Il est particulièrement pertinent dans un contexte de programmes communs où des organismes multiples sont impliqués dans la mise en œuvre du même programme et où les processus de prise de décision peuvent ne pas être clairs. La prise de décision peut être difficile et compliquée en périodes de transition et de crise, et le système des Nations Unies n'a pas été épargné par les mesures de réduction des coûts. Celles-ci ont souvent exigé leur tribut en termes de ressources humaines et financières et, malheureusement, dans certains cas, le travail consacré à l'égalité en a également pâti. C'est précisément pour cette raison qu'il faut soutenir la détermination des institutions à œuvrer aux

questions de genre. Les APG sont des outils utiles pour découvrir des domaines qui doivent être renforcés afin de pouvoir alerter les décideurs. Les décisions relatives aux structures et au personnel qui ont des implications en terme d'égalité des sexes peuvent ainsi être examinées.

Les composantes des critères J – *Effectifs et ressources humaines dans le contexte de l'équilibre entre les femmes et des politiques sensibles à la dimension de genre* – et K – *Culture organisationnelle et ses effets sur l'égalité des sexes* – sont des domaines plus difficiles à analyser pour les EPNU. Ces critères sont essentiels dans le contexte des APG portant sur des organismes. Toutefois, dans le cas de programmes communs, le personnel est généralement limité et l'analyse des effectifs et de la culture organisationnelle peut ne pas être révélatrice. Cela dit, chaque EPNU est différente et il appartiendrait dès lors aux partenaires de décider ce qui est le mieux. Toutefois, ce qui est indicatif, c'est la présence d'un groupe inter-institutions chargé des questions de genre et l'accès de son président au coordonnateur régional.

V. Perception par l'unité de travail des progrès réalisés en matière d'égalité des sexes

L. Perception des progrès réalisés en matière d'égalité des sexes

Encore une fois, l'APG attache autant d'importance aux perceptions des EPNU, du personnel des organismes et des partenaires sociaux qu'aux faits et aux chiffres. L'accent mis sur les perceptions de réalisation de l'égalité des sexes met en lumière les réussites et les déceptions tout au long des efforts ininterrompus déployés au fil des années et replace dès lors les bénéfices et les lacunes en matière d'égalité dans leur contexte. Ce sont souvent les perceptions qui font la différence entre les défenseurs motivés et démotivés de l'égalité des sexes.

› Revue des documents et interviews

Les indications du Manuel concernant les revues de documents sont claires et s'appliquent à tous les niveaux d'entités des Nations Unies (pp. 32 à 37). Les tableaux d'analyse des documents et les résumés au dos du manuel sont utiles pour créer une image composite des questions de genre abordées dans les documents examinés (pp. 105 à 123). Dans le cas de programme commun, hormis le document de programme, il peut parfois être difficile de trouver une bibliographie spécifique pour la revue des documents. Il se peut dès lors que les différents organismes qui coopèrent fassent appel aux points focaux de genre pour fournir des indications.

De même, les indications relatives aux différentes interviews des APG traitent également des techniques d'interview essentielles (pp. 38 à 42). Cela dit, il importe de noter que, lors des interviews et de l'utilisation des questions phares dans les douze critères essentiels pour l'analyse, il convient d'être attentif à l'expertise des personnes interviewées. Les questions posées aux fonctionnaires responsables des programmes peuvent être centrées davantage sur les critères B et F, tandis que les fonctionnaires responsables des ressources auront plus à dire au sujet du critère J.

Lors d'audits concernant des programmes conjoints, et non des organismes individuels, l'approche des interviews peut être quelque peu différente. Les programmes n'ont souvent pas de «personnel» propre, et les interviews peuvent dès lors concerner un groupe transversal de collègues (points focaux) de divers organismes. Certains domaines, comme ceux de la culture organisationnelle et des effectifs, sont moins applicables lorsque l'audit porte également sur des programmes conjoints. Si le programme n'a qu'un effectif limité, il n'y a pas d'agent des ressources humaines rattaché

Rappel:

Le Manuel sur les APG a été conçu comme un guide destiné à aider la mise en œuvre des APG par des facilitateurs expérimentés du BIT. Il n'est pas conçu pour des personnes qui n'ont pas été formées à la méthodologie et cherchent à mener un APG!

en tant que tel au programme et les questions de ressources humaines sont traitées par les différents organismes partenaires qui font partie du programme. Toutefois, des interviews approfondies avec des partenaires nationaux des programmes communs peuvent fournir de nombreuses indications.

Cela ne signifie pas que les interviews doivent être conçues uniquement autour des domaines d'expertise des fonctionnaires. Tous auront des connaissances, des informations et des perceptions sur chacun des critères. Ce sont les conclusions prises dans leur ensemble qui présentent un intérêt pour l'APG, car elles permettront de mettre en évidence les bonnes pratiques et de formuler des suggestions d'améliorations.

› Ateliers et choix des exercices

La plus grande partie du Manuel (pp. 43 à 95) est consacrée aux exercices pour les ateliers relatifs à l'APG. Ces ateliers révèlent une multitude d'informations et de perceptions au sujet d'un certain nombre d'aspects organisationnels sous l'angle de l'égalité entre hommes et femmes. Bon nombre de ces exercices seront familiers pour les fonctionnaires qui ont suivi divers cours de communication et de gestion. Toutefois, c'est la perspective de l'égalité hommes-femmes intégrée dans les méthodologies des exercices qui les rend pertinents pour l'APG.

Certains exercices d'atelier peuvent se prêter mieux que d'autres à des environnements spécifiques. Par exemple, l'analyse d'une ligne du temps historique d'événements liés à la parité des sexes peut convenir pour un bureau établi de longue date qui compte de nombreux fonctionnaires dotés d'une mémoire institutionnelle. Certaines EPNU peuvent choisir de renoncer aux exercices qui étudient la culture organisationnelle car ils peuvent ne pas s'appliquer à l'architecture de l'équipe.

Exercice	Entité de l'ONU	Adéquation	Variantes	Partenaires
Ligne du temps historique	Fonds, programme ou propre à un organisme	Bureau bien établi – nombreuses années de présence	Analyser la pertinence des dates et événements d'un pays sur le plan de l'égalité des sexes	Applicable aux mandants et aux ONG
Connaissance de, et sensibilité à la dimension de genre	Toutes entités (niveau des EPNU, programmes communs, fonds, programmes et organismes)	Convient pour tous les publics pour l'analyse des concepts et définitions de l'égalité hommes-femmes	Accent supplémentaire sur la communication de connaissances et l'identification des connaissances existantes	Applicable aux mandants et aux ONG
Classification des projets	Entités qui ont d'importants projets de coopération technique	Convient particulièrement pour les coordonnateurs de projets, les conseillers techniques principaux et l'élaboration de propositions de projets	Les agents responsables des programmes en tireront également bénéfice, les critères pouvant être utilisés dans les indications pour le Programme et Budget	Pourrait aussi être mené pour des entités ou gouvernements bailleurs de fonds

Exercice	Entité de l'ONU	Adéquation	Variantes	Partenaires
Oignon d'Hofstede	Entités de niveau inférieur aux EPNU qui ont leur propre culture organisationnelle	Convient pour des groupes qui font partie de la même entité ou du même sous-groupe où il existe une cohésion et une identité naturelles	Révèle peu de choses dans les groupes mixtes d'organismes ou de mandants	Pourrait être mené avec des unités ou entités uniques de mandants
Analyse SWOT	Toutes entités (niveau des EPNU, programmes communs, fonds, programmes et organismes)	Convient pour toute affiliation qui travaille sur des questions de genre spécifiques	Efficace pour analyser des domaines apparentés qui doivent être intégrés sur le plan du genre	Applicable aux mandants et aux ONG (organisations partenaires)
Diagramme de Venn	Entités de niveau inférieur aux EPNU qui ont leurs propres relations spécifiques avec des organisations partenaires	Illustre l'importance des partenariats pour les questions de genre	Pourrait être difficile au niveau des EPNU, les organismes pouvant avoir de multiples partenaires sur le plan de l'égalité des sexes	Moins pertinents pour les organisations partenaires

Exercice	Entité de l'ONU	Adéquation	Variantes	Partenaires
Organisation idéale	Entités de niveau inférieur à l'EPNU qui possèdent leur affiliation spécifique propre	Tourné vers l'avenir et révèle les aspirations	Pourrait être difficile au niveau des architectures d'EPNU ou inter-institutions	Pourrait être mené avec des unités ou entités isolées
Mind Mapping	Toutes entités (niveau des EPNU, programmes communs, fonds, programmes et organismes)	Centré essentiellement sur la prise de décision en matière d'égalité des sexes	Pourrait être difficile au niveau des EPNU ou des architectures inter-institutions	Pourrait être mené avec des unités ou entités isolées
Questionnaire sur le niveau de prise en compte de la dimension de genre	Entités de niveau inférieur à l'EPNU qui possèdent leur affiliation spécifique propre	Utile pour s'assurer de la reconnaissance de l'expertise vis-à-vis des questions de genre	Le question-naire peut être simplifié ou modifié	Applicable aux organisations partenaires
Que retenir de l'apprentissage?	Toutes entités (niveau des EPNU, programmes communs, fonds, programmes et organismes)	Utile pour vérifier si l'atelier a évalué la capacité et améliorer l'apprentissage sur l'égalité des sexes	Simple exercice de clôture qui n'appelle pas de variantes	Applicable aux organisations partenaires

› Voies à suivre pour les APG dans le système des Nations Unies

L'avenir des APG dans le système des Nations Unies

On estime communément au sein des États membres, de la société civile et du système des Nations Unies que l'ONU doit améliorer son travail dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. La création d'ONU-Femmes offre une occasion propice à l'ensemble du système des Nations Unies de recourir à l'APG comme moyen de progresser dans le domaine de l'égalité des sexes. La résolution 64/289 de l'Assemblée générale indique clairement que la création d'ONU-Femmes ne dispense pas le reste du système des Nations Unies de ses obligations, mais facilite une action conjointe beaucoup plus large pour l'ensemble du système. La résolution appelle ONU-Femmes à se charger, outre ses autres rôles, «de diriger et de coordonner les activités du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme», de sorte qu'il peut y avoir de nouvelles possibilités pour l'entité d'utiliser l'outil existant de l'OIT qui a prouvé ses mérites, plutôt que de créer des formes nouvelles d'évaluations participatives.

Étant donné que le rôle d'ONU-Femmes consiste à soutenir le processus permanent de coopération par le biais des mécanismes existants de manière à comprendre quels sont les obstacles qui entravent l'accélération des progrès dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, il peut mobiliser l'appui aux organisations de la famille des Nations Unies pour examiner leurs politiques, effectifs et systèmes propres afin que les bénéficiaires ultimes, femmes et hommes des États membres, puissent être mieux servis pour surmonter les obstacles à une égalité effective entre les femmes et les hommes. En règle générale, dans le cadre des efforts menés pour rendre la famille des Nations Unies plus sensible à l'égalité des sexes dans ses politiques et ses activités et afin d'être mieux placé pour faire rapport à ECOSOC et à l'Assemblée générale sur la promotion de l'égalité des sexes dans les Nations Unies en général, l'APG peut débloquer les progrès dans le domaine des voies à suivre pour que l'organisation des Nations Unies pratique ce qu'elle prêche.

Le GNUD envisage actuellement de procéder à une évaluation conjointe, à l'échelle du système, des programmes communs dans le domaine de l'égalité des sexes. Cette évaluation serait menée en vue d'examiner si les programmes communs en tant que modalité préférée pour les Nations Unies ont été efficaces pour faire progresser l'égalité entre les hommes et les femmes, ou si des programmes distincts par organisme ciblés sur les femmes et/ou l'égalité des sexes seraient préférables.

La méthodologie de l'APG de l'BIT pourrait jouer un rôle important dans ces évaluations conjointes. Le caractère participatif de l'audit garantirait l'inclusion d'un large éventail de partenaires et, en tant que membre du système des Nations Unies, les conclusions et recommandations seraient basées sur des réalités communes.

Entretemps, l'OIT continue de répondre aux demandes de FDF et d'APG formulées par les EPNU et est déterminé à offrir ce service inter-institutions, qui va bien au-delà des programmes communs sur l'égalité des sexes. Le Programme des Questions de Genre et de la non-discrimination, du Centre international de formation de l'OIT à Turin, a organisé sur demande des FDF publiques ainsi que des FDF et des APG pour le système des Nations Unies au niveau des pays. En soutenant les APG dans le système des Nations Unies, l'OIT a trouvé une voie supplémentaire pour accroître sa contribution aux agendas nationaux et à ses propres mandants, démontrant ainsi en pratique comment les partenaires sociaux de l'OIT peuvent bénéficier d'une coopération à l'échelle du système. Ces actions ne peuvent que renforcer les efforts de l'*Unité d'action* et produire des résultats positifs pour tous.

Annexe 1

Egalité entre hommes et femmes et intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans les activités du Bureau international du Travail

1. La présente circulaire expose la politique de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'intégration d'une démarche soucieuse d'équité dans les activités de l'Organisation.* Elle complète la circulaire 6/493 du 6 octobre 1993 sur la promotion de l'égalité de chances et de traitement pour les femmes au Bureau international du Travail et elle constitue une étape décisive dans la réalisation de l'égalité et de l'équité en ce domaine dans l'ensemble de l'Organisation.

2. En tant qu'Organisation vouée à la défense des droits de l'homme et de la justice sociale, l'OIT se doit de jouer un rôle de pointe dans les efforts internationaux visant à promouvoir et à réaliser l'égalité entre hommes et femmes. A la suite de l'adoption à Beijing en 1995 du Programme d'action de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, l'OIT a renforcé ses efforts en vue de l'institutionnalisation des questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes à tous les niveaux, au siège comme dans les structures extérieures. J'entends maintenant intensifier ces efforts et concrétiser ma ferme volonté politique sous forme de mesures et de programmes.

3. Pour assurer le rendement optimum de nos efforts et de nos ressources, on agira simultanément sur trois fronts celui des questions de personnel, celui des questions de fond et celui des structures en adoptant des mesures se renforçant mutuellement.

› Questions de personnel

4. Selon l'objectif que j'ai fixé pour l'ensemble du Bureau, 50 pour cent des postes de la catégorie des services organiques devraient être occu-

pés par des femmes en 2010, une attention particulière étant accordée à l'équilibre entre les sexes pour les postes les plus élevés. On améliorera les perspectives de carrière des fonctionnaires de la catégorie des services généraux et l'on prendra des mesures particulières pour créer un cadre de travail ouvert à la famille et favorable à l'ensemble des membres du personnel, les hommes comme les femmes.

› Questions de fond

5. La meilleure manière de s'attaquer aux questions d'inégalités entre hommes et femmes est de suivre une approche intégrée. Dans cet esprit, le programme et budget de l'OIT pour 2000-01 part du principe que ce thème et celui du développement recoupent les quatre objectifs stratégiques. Le Bureau doit maintenant faire en sorte que la volonté d'assurer l'égalité dans ce domaine soit mise en pratique dans tous les rouages de l'Organisation et s'applique à l'ensemble des activités techniques, des activités opérationnelles et des services d'appui.

6. En se plaçant dans l'optique de l'égalité entre hommes et femmes, il est possible d'analyser rigoureusement les rôles liés à la production, à la procréation, à la famille, à la communauté et à la représentativité et de faire ressortir les besoins fondamentaux en ce domaine. Par ailleurs, il est essentiel que les femmes soient représentées à égalité et qu'elles participent à égalité avec les hommes à la prise des décisions pour pouvoir régler les questions sociales et économiques de manière intégrée et assurer l'efficacité des remèdes préconisés par l'OIT dans chaque cas.

7. On analysera systématiquement la situation au regard de l'égalité entre hommes et femmes dans les activités techniques du Bureau et l'on prendra des mesures précises pour améliorer la situation. Pour ce faire, il faudra modifier les attitudes et les habitudes de travail, assurer une bonne coopération et un bon travail d'équipe et développer l'aptitude des fonctionnaires à mener ce genre d'analyses.

8. Ces mesures devraient avoir pour résultat de créer de nouveaux cadres analytiques, d'enrichir les connaissances de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes et d'améliorer la qualité des produits et ser-

vices fournis par l'Organisation. Par ailleurs, elles devraient conduire à la mise au point d'indicateurs et autres outils destinés à faciliter l'intégration des questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes. La production de données tenant compte de ce critère jouera en outre un rôle essentiel dans la mise au point et l'exécution des programmes de coopération technique, la fourniture des services de conseil et de formation, l'élaboration des programmes de recherche et la diffusion de l'information.

› Structures

9. Les dispositions institutionnelles propres à favoriser l'intégration du principe d'égalité entre hommes et femmes seront renforcées à l'échelle du Bureau. Les mécanismes relatifs à la programmation, à la mise en uvre, au contrôle et à l'évaluation seront revus, les questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes seront intégrées plus efficacement et de nouveaux mécanismes seront mis en place en tant que de besoin. Il sera également nécessaire de créer un cadre permettant de mesurer la manière dont les responsables respectent les règles fixées en ce domaine.

10. J'ai décidé de remplacer le bureau de la Conseillère spéciale pour les questions concernant les travailleuses par un Bureau de l'égalité entre hommes et femmes, qui relèvera directement de moi. Ce bureau aidera l'ensemble des services du BIT à intégrer les questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes et veillera à l'amélioration de la complémentarité et de la cohérence de nos programmes et activités en ce domaine.

› Plan d'action

11. Pour concrétiser cette politique, j'ai demandé au Bureau de l'égalité entre hommes et femmes d'établir un plan d'action à l'échelle du Bureau fondé sur la participation et la consultation du personnel des différents niveaux, tant dans les structures extérieures qu'au siège. J'ai approuvé ce plan d'action, qui constituera un outil destiné à la mise en œuvre de la politique d'intégration au sein de l'OIT des questions relatives à l'égalité entre hommes et femmes.

› Mise en œuvre

12. La mise en œuvre de cette politique nécessite une volonté sans faille ainsi que la participation et la contribution de tous les fonctionnaires. Les chefs de service, les directeurs régionaux et les directeurs de programme seront chargés de cette mise en œuvre et devront rendre compte de leur action à cet égard. Les spécialistes des questions d'égalité entre hommes et femmes et les points focaux auront à jouer un rôle spécial de catalyseur. Le Comité du Syndicat du personnel sera tenu pleinement informé et sera dûment consulté.

13. Cette politique s'intègre à l'effort mené actuellement pour faire de l'OIT une organisation moderne et efficace, apte à relever les défis nouveaux qui se présentent à elle. La volonté de l'Organisation de réaliser l'égalité entre hommes et femmes se concrétisera dans le nouveau système de budget stratégique, dans la stratégie et les mesures relatives aux ressources humaines, dans les fonctions de contrôle et d'évaluation et dans les activités de coopération technique. Le Conseil d'administration et nos mandants seront tenus pleinement informés des progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette politique.

14. Je compte sur le plein appui et les efforts constants de tout le personnel en vue de la réalisation de cet objectif.

Juan Somavia,
Directeur général

Depuis le siège/Genève:
http://www.ilo.org/iloroot/intranet/french/bureau/program/mas/circulars/1/n564rac/index.htm

Depuis les bureaux extérieurs:
http://www.ilo.org/intranet/french/bureau/program/mas/circulars/1/n564rac/index.htm

* Selon les conclusions concertées (1997) du Conseil économique et social de l'ONU (ECOSOC), «Intégrer une démarche soucieuse d'équité entre les sexes, c'est évaluer les incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les secteurs et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines politique, économique et social de manière que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse se perpétuer. Le but ultime est d'atteindre l'égalité entre les sexes.»

ANNEXE 2

Pays de déploiement du PNUAD: 2010–1011 (PROJET *) au 1er décembre 2010

2011*	Cycle actuel	Nouveau UNDAF commençant en
Asie et Pacifique		
1. Bhoutan	2008-2012	2013
2. Fidji	2008-2012	2013
3. Inde	2008-2012	2013
4. Népal	2008-2010	2013
5. PNG	2008-2012	2013
6. Pakistan	2008-2010	2013
7. Samoa	2008-2012	2013
8. Sri Lanka	2008-2012	2013
Amérique latine et Caraïbes		
9. Bolivie	2008-2012	2013
10. Colombie	2008-2012	2013
11. Costa Rica	2008-2012	2013
12. Cuba	2008-2012	2013
13. Mexique	2008-2012	2013
14. Nicaragua	2008-2012	2013
États arabes		
15. Djibouti	2008-2012	2013
17. Jordanie	2008-2012	2013
18. Soudan	2009-2012	2013

2011*	Cycle actuel	Nouveau UNDAF commençant en
Europe et CEI		
17. Moldova	2007-2012	2013
Afrique		
19. Cameroun	2008-2012	2013
20. Comores	2008-2012	2013
21. Guinée	2007-2012	2013
22. Guinée équatoriale	2008-2012	2013
23. Guinée-Bissau	2008-2012	2013
24. Lesotho	2008-2012	2013
25. Libéria	2008-2012	2013
26. Madagascar	2008-2012	2013
27. Mali	2008-2012	2013
28. Nigéria	2009-2012	2013
29. Namibie	2006-2010	2013
30. Rwanda	2008-2012	2013
31. Togo	2008-2012	2013
32. RDC	2008-2012	2013
33. Afrique du Sud	2007-2011	2013

Nbre de déploiements/an	2011
Asie et Pacifique	8
États arabes	3
Europe et CEI	1
Afrique	15
Amérique latine et Caraïbes	6
Total:	33

Nbre de déploiements/ans	2008	2009	2010	2011
Asie et Pacifique	2	5	8	8
États arabes	-	1	6 + (2)	3
Europe et CEI	8	4	4 + (1)	1
Afrique	2	4	15	15
Amérique latine et Caraïbes	1	2	12	6
Total:	13	15	44 + (3)	33

* Veuillez noter que cette liste est indicative et, partant, sujette à modifications.

Audit participatif de genre du BIT: Pertinence et mode d'emploi pour les Nations Unies et leurs organismes

La quête de l'égalité des sexes est un mandat que l'Organisation des Nations Unies (ONU) approuve et soutient par le biais de ses fonds, de ses programmes et de ses organismes spécialisés. L'Organisation internationale du Travail (OIT), membre du système des Nations Unies, a défendu avec ferveur l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes dans le monde du travail, appuyant son action par la promotion de normes internationales du travail et l'Agenda du travail décent, lequel préconise des politiques garantissant un accès équitable à l'emploi, à la protection sociale et au dialogue social.

Le BIT a conçu un outil – l'Audit participatif de genre («APG») – qui est particulièrement bien adapté pour dresser un constat approfondi sur les progrès accomplis par toute organisation, quelle qu'elle soit, sur le plan de l'intégration de la dimension de genre. Les Nations Unies et leurs organismes spécialisés ont fait appel au BIT à plusieurs reprises pour mettre en œuvre l'APG dans le cadre de programmes des Nations Unies. Il y a également eu de nombreuses demandes de formation à la méthodologie de l'APG des diverses entités des Équipes de pays des Nations Unies.

Le Manuel à l'intention des animateurs d'audits de genre: Méthodologie participative du BIT, ouvrage disponible en plusieurs langues de travail des Nations Unies, était déjà conçu pour être adapté à divers publics cibles, mais un résumé de cette méthodologie, particulièrement utile dans le contexte des Nations Unies, était nécessaire. C'est dans cet esprit de coopération inter-institutionnelle que la présente publication entend soutenir l'action de l'APG visant à appuyer et encourager la programmation commune au sein des Nations Unies en matière d'égalité des sexes au niveau des pays, en particulier dans le cadre du processus «Unis dans l'action» et également dans l'intégration du genre dans les programmes, dans le financement, et dans le travail individuel et collective des agences.

ISBN 978-92-2-224603-8